



## NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Tesis previa a la obtención de título de  
Licenciado en Negocios Internacionales**

**AUTORES:** SOLANGE ULLOA, ODETT FONSECA, ANTHONY  
HERRERA, MARTÍN ASTUDILLO Y CHRISTIAN ÑACATA

**TUTOR:** MBA. Tamara Erazo Orrego

**TEMA:** Revalorización cultural y nutricional del cuy a través  
de un snack innovador para el consumidor urbano.

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Solange Ulloa, Odett Fonseca, Martín Astudillo, Anthony Herrera y Christian Ñacata, 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.



---

ANTHONY HERRERA



---

SOLANGE ULLOA



---

MARTÍN ASTUDILLO



---

ODETT FONSECA

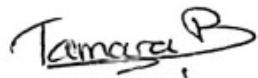


---

CHRISTIAN ÑACATA DIAZ

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Nosotros, Solange Ulloa, Odett Fonseca, Martín Astudillo, Anthony Herrera y Christian Nacata, certificamos que conocemos a la tutora del presente trabajo de titulación “Revalorización cultural y nutricional del cuy a través de un snack innovador para el consumidor urbano”, Tamara Erazo, siendo la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....  
Tamara Erazo

## Resumen Ejecutivo

El proyecto Andes propone la creación y comercialización de una línea de snacks premium que transforma el consumo tradicional del cuy (*Cavia porcellus*) en una experiencia moderna. Esta iniciativa surge para resolver tres problemáticas clave: la baja practicidad de preparación, el rechazo visual de su presentación rústica y la limitada retribución económica de los pequeños productores al no contar con alternativas de comercialización.

La propuesta de valor se fundamenta en conectar tradición y modernidad. Mediante procesos de deshidratado y texturizado, se conserva el alto perfil proteico del cuy en un formato que elimina las barreras visuales. De esta transformación nacen Andes Jerky y Andes Crunch, productos que convierten un ingrediente ancestral en un snack sofisticado de 40 g.

La investigación integral incluyó revisión teórica, entrevistas a expertos y una encuesta en la provincia de Pichincha. Los resultados validaron que, al modificar la presentación del cuy, existe una apertura real de consumo del 74% en el segmento de 19 a 29 y 41-51 años de los Valles y el Norte de Quito.

El plan de marketing establece una estrategia de diferenciación, apoyada en canales digitales, educación al consumidor y una distribución selectiva en tiendas gourmet, gimnasios y espacios turísticos. Asimismo, el análisis de internacionalización proyecta a España como el mercado idóneo para una futura expansión, por su afinidad cultural y demanda de productos étnicos.

Finalmente, el proyecto demuestra que es posible transformar un alimento ancestral en una propuesta moderna y competitiva. Los análisis financiero y técnico confirman la viabilidad integral del modelo, con un VAN de \$111,633.25 y una TIR del 40.58%, garantizando la rentabilidad comercial e impulsando la sostenibilidad y nuevas oportunidades de desarrollo económico para los pequeños productores de la Sierra.

**Palabras clave:** snack premium, cuy, innovación, identidad andina, mercado urbano.

## **Abstract**

The Andes project proposes the creation and commercialization of a premium snack line that transforms the traditional consumption of guinea pig (*Cavia porcellus*) into a modern experience. This initiative arises to resolve three key issues: the low practicality of preparation, the visual rejection of its rustic presentation, and the limited economic return for small producers due to a lack of commercialization alternatives.

The value proposition is based on connecting tradition and modernity. Through dehydration and texturizing processes, the high protein profile of the guinea pig is preserved in a format that eliminates visual barriers. From this transformation, Andes Jerky and Andes Crunch are born, products that turn an ancestral ingredient into a sophisticated 40g snack.

Comprehensive research included a theoretical review, expert interviews, and a survey in Pichincha. Results validated that modifying the guinea pig's presentation creates a real consumption openness of 74% in the 19-29 and 41-51 age segments in the Valleys and Northern Quito.

The marketing plan establishes a differentiation strategy supported by digital channels, consumer education, and selective distribution in gourmet stores, gyms, and tourist spots. Furthermore, the internationalization analysis projects Spain as the ideal market for future expansion due to its cultural affinity and demand for ethnic products.

Finally, the project demonstrates that it is possible to transform an ancestral food into a modern and competitive proposal. Financial and technical analyses confirm the model's viability, with an NPV of \$111,633.25 and an IRR of 40.58%, ensuring commercial profitability while driving sustainability and new economic development opportunities for small producers in the Highlands.

**Keywords:** premium snack, guinea pig, innovation, Andean identity, urban market.

## **Dedicatoria**

Yo, Odett Fonseca, dedico este trabajo a Dios, por guiar cada paso de mi vida y darme la fortaleza para continuar siempre. A mi familia, que ha sido mi refugio y mi mayor motivación, y en especial a mi madre y a mi padre, cuyo amor, esfuerzo y ejemplo han hecho posible cada uno de mis logros. Este proyecto es también de ustedes.

Yo, Solange Ulloa, dedico este proyecto a familia, principalmente a mi mamá, porque es la persona que desde pequeña me ha demostrado lo que es el esfuerzo, la dedicación y la perfección y a mi papá quien me enseñó que la clave del éxito está en conectar con las personas dondequiera que esté, recordándome siempre que la amabilidad y la solidaridad son las mejores cartas de presentación.

Yo, Martín Astudillo, dedico este trabajo a Dios, porque a lo largo de este proceso me dio su guía, su compañía y la fortaleza que me permitió continuar incluso en los momentos más difíciles. A mi familia, por su apoyo constante, por cada palabra de ánimo, por su paciencia y por siempre creer en mí. Y también dedico este esfuerzo a mis compañeros, quienes caminaron conmigo durante este proceso, compartiendo retos, aprendizajes y momentos que hoy guardo con mucho cariño.

Yo, Anthony Herrera, dedico este trabajo de manera especial a mis padres, quienes con su esfuerzo, valores y ejemplo me han enseñado la importancia de la perseverancia y el compromiso con mis metas. A Dios, por guiarme y brindarnos fortaleza para afrontar las adversidades. Y a mi familia, por ser el pilar fundamental en mi formación personal y académica, su apoyo constante, comprensión y confianza en cada etapa de este proceso han sido una fuente permanente de motivación para culminar este objetivo.

Yo, Christian Nacata Diaz, dedico esta tesis a Dios, quien ha sostenido mi camino y me ha dado la fuerza para continuar. A mis padres, que siempre creyeron en mí y me impulsaron a superar cada desafío. A mis abuelos, cuyo esfuerzo y apoyo económico hicieron

posible alcanzar esta meta. A mis amigos y profesores, con quienes compartí aprendizajes y momentos que marcaron mi formación. Y a mi querido Bingo, mi amigo canino, que desde el cielo nunca me abandonó y siguió dándome ánimo en cada paso.

## **Agradecimiento**

*Este proyecto marca una etapa importante en mi formación, y agradezco a Dios por la fortaleza y la claridad que me permitieron avanzar incluso en los momentos más exigentes. A mi familia, especialmente a mi madre y a mi padre, por sus sacrificios, su trabajo silencioso y por enseñarme con su ejemplo la importancia del esfuerzo y la constancia. A mi pareja, por su apoyo y paciencia durante todo este proceso. Y a mis docentes, tutores y compañeros, gracias por su guía y por aportar con sus conocimientos al desarrollo de este trabajo. A todos, mi sincero agradecimiento.*

*Odett Fonseca*

*Agradezco a Dios por estar presente en cada paso que doy y por demostrarme que los sueños sí se cumplen. A mi mami por aconsejarme, hablarme, pero más que nada por ser siempre mi apoyo en los buenos y malos momentos. A mi papi, por estar siempre pendiente de mí y preocuparse por cada uno de mis días. A mi pareja, por acompañarme en esta etapa final; gracias por escucharme, aconsejarme y, sobre todo, por ser la persona que me dio calma en los momentos de caos. Y, por último, a mis profesores, quienes compartieron sus conocimientos y experiencia, contribuyendo así a mi crecimiento y desarrollo profesional.*

*Solange Ulloa*

*Agradezco, en primer lugar, a Dios, por brindarme la fortaleza y la constancia necesarias para alcanzar este logro académico. Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad, por los conocimientos impartidos y las herramientas académicas que contribuyeron a mi formación profesional. Y, por último, a mis compañeros, quienes con su apoyo y colaboración hicieron más llevadero este proceso y compartieron conmigo experiencias que enriquecieron esta etapa de formación.*

*Anthony Herrera*

*Agradezco en primer lugar a Dios, por ser mi guía constante, por brindarme fortaleza en los momentos difíciles y por permitirme llegar a la culminación de esta etapa tan importante de mi vida. Expreso mi más profundo agradecimiento a mi familia, especialmente a mis padres y a mis abuelos, por todos los sacrificios realizados, por su apoyo incondicional, su paciencia y su amor, ya que sin ellos este logro no habría sido posible. De igual manera, agradezco a cada uno de los docentes que formaron parte de mi proceso de formación académica, por compartir sus conocimientos, por su orientación y por contribuir de manera significativa a mi crecimiento profesional y personal. Finalmente, agradezco a mis compañeros, con quienes compartí aprendizajes, esfuerzos y experiencias a lo largo de este camino, y junto a quienes nos fuimos formando y educando para alcanzar este objetivo común.*

*Christian Nacata Díaz*

*Agradezco en primer lugar a Dios por acompañarme en todo este proceso y en mi día a día, por darme la fortaleza necesaria para seguir adelante y permitirme llegar hasta esta etapa. A mis padres, por su esfuerzo, apoyo y sacrificio, ya que gracias a ellos he podido llegar a donde estoy ahora; su amor y confianza han sido fundamentales en este camino. De igual manera, agradezco a mis profesores, por compartir sus conocimientos, por su guía y por aportar de manera significativa a mi formación académica y personal. A mi pareja, por estar siempre a mi lado, brindándome su apoyo constante y motivación en cada momento. Y, finalmente, a mi hermano mayor, quien siempre ha estado para mí, apoyándome y acompañándome en todo momento.*

*Martín Astudillo*

## **Índice de Contenidos**

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>2.</b>	<b>FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>3.</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>27</b>
<b>4.</b>	<b>IDEA DE NEGOCIO .....</b>	<b>31</b>
<b>5.</b>	<b>VALIDACIÓN DE FACTIBILIDAD, VIABILIDAD Y DESEABILIDAD .....</b>	<b>44</b>
<b>6.</b>	<b>ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>55</b>
<b>7.</b>	<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>74</b>
<b>8.</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>93</b>
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>103</b>
<b>10.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>104</b>
<b>11.</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>105</b>
<b>12.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>109</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Producción de cuyes en provincias andinas de Ecuador.....	17
<b>Tabla 2</b> Modelo de monetización (1er bosquejo).....	30
<b>Tabla 3</b> Relación edad con preferencia del producto .....	50
<b>Tabla 4</b> Relación precio con el lugar de compra.....	50
<b>Tabla 5</b> Relación de la promoción con medios digitales .....	51
<b>Tabla 6</b> Deseabilidad, factibilidad y viabilidad en Andes Jerky y Andes Crunch .....	52
<b>Tabla 7</b> Costo de producción por unidad de Andes Crunch .....	54
<b>Tabla 8</b> Costo de producción por unidad de Andes Jerky.....	55
<b>Tabla 9</b> Matriz de preselección de países.....	57
<b>Tabla 10</b> Matriz de países seleccionados .....	58
<b>Tabla 11</b> Comparativo de precios y gramaje de cueros en el mercado.....	81
<b>Tabla 12</b> Comparativo de precios y gramaje de carne deshidratada en el mercado .....	82
<b>Tabla 13</b> Contenido propuesto para redes sociales de la marca Andes .....	89

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Género vs Comportamiento del consumidor.....	21
<b>Figura 2</b> Precio a pagar vs Nivel de educación vs Sector de residencia .....	22
<b>Figura 3</b> Edad vs Canal de compra preferido .....	23
<b>Figura 4</b> Mapa de empatía .....	25
<b>Figura 5</b> Mercado objetivo de Andes Crunch .....	26
<b>Figura 6</b> Mercado Objetivo de Andes Jerky .....	27
<b>Figura 7</b> 5 Porqué .....	28
<b>Figura 8</b> Árbol de problemas .....	29
<b>Figura 9</b> Lean Canvas .....	34
<b>Figura 10</b> Prototipo 1.0 Carne deshidratada del cuy con especias y Cueros a base de la piel del cuy .....	35
<b>Figura 11</b> Prototipo 1.0 Empaque mostrando parte frontal y posterior de ambos productos	36
<b>Figura 12</b> Análisis FODA cruzado .....	42
<b>Figura 13</b> Landing page de Andes .....	53
<b>Figura 14</b> Radar comparativo (Top 3 mercados) .....	60
<b>Figura 15</b> Mapa de calor (desempeño por criterio y país) .....	60
<b>Figura 16</b> Matriz de exportación hacia España.....	66
<b>Figura 17</b> Mapa de procesos .....	69
<b>Figura 18</b> Flujograma del proceso de producción de cueros a base de la piel del cuy (Andes Crunch) .....	71
<b>Figura 19</b> Flujograma del proceso de producción de carne deshidratada de cuy (Andes Jerky).....	72
<b>Figura 20</b> Organigrama Andes S.A.S. .....	73
<b>Figura 21</b> Empaque de Andes Snack y Andes Jerky .....	78
<b>Figura 22</b> Nombre y logo.....	79
<b>Figura 23</b> Publicidad ATL .....	85
<b>Figura 24</b> Ejemplo de degustación y activación .....	86
<b>Figura 25</b> Redes sociales de Andes.....	87
<b>Figura 26</b> Embudo de ventas de Andes .....	88
<b>Figura 27</b> Matriz consolidada del Plan de Marketing.....	91
<b>Figura 28</b> Portada del video comercial del prototipo.....	92

<b>Figura 29</b> Inversión Inicial.....	93
<b>Figura 30</b> Estructura de costos de Andes Jerky y Andes Crunch .....	94
<b>Figura 31</b> Presupuesto de ventas.....	95
<b>Figura 32</b> Punto de equilibrio .....	96
<b>Figura 33</b> Estado de resultados .....	97
<b>Figura 34</b> Estado del flujo operativo.....	99
<b>Figura 35</b> Período de recuperación .....	100
<b>Figura 36</b> Escenario pesimista .....	101
<b>Figura 37</b> Escenario optimista .....	101

## **1. Introducción**

El proyecto Andes propone innovar la gastronomía ecuatoriana transformando el cuy, un ingrediente ancestral de alto valor proteico, en un snack premium, portátil y sofisticado adaptado a las demandas del mercado moderno. A través de un enfoque integral que abarca desde la validación técnica y financiera hasta estrategias de marketing e impacto social con pequeños productores, la iniciativa busca revalorizar esta tradición, demostrando que es posible fusionar lo ancestral con lo contemporáneo para posicionar al cuy como un superalimento del futuro. Para orientar la ejecución del proyecto, se plantean los siguientes objetivos:

### **Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios para la producción y comercialización de snacks premium de cuy bajo la marca Andes en Quito-Ecuador, determinando su factibilidad técnica, comercial y financiera para revalorizar este ingrediente ancestral y promover la sostenibilidad de los pequeños productores.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio de mercado en Quito para validar los hábitos de consumo y confirmar la oportunidad de introducir snacks innovadores con identidad andina.
- Definir la propuesta técnica y operativa, desde el desarrollo del prototipo hasta la producción industrial, garantizando estándares de calidad y eficiencia.
- Elaborar un plan de marketing estratégico enfocado en la diferenciación, para posicionar la marca en el segmento de mercado ideal.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto mediante el análisis de costos y rentabilidad, para demostrar la sostenibilidad económica de la inversión.

## **2. Fase de empatía incluyendo marco teórico**

### **2.1 Hallazgos de la investigación documental**

#### **2.1.1 Gastronomía tradicional e identidad cultural ecuatoriana**

La gastronomía tradicional ecuatoriana constituye un elemento fundamental de la identidad cultural de los pueblos andinos. Más que simples recetas transmitidas de generación en generación, estos platos representan símbolos de memoria colectiva, identidad y cohesión social. En los hogares rurales aún se preparan alimentos que preservan las tradiciones ancestrales, mientras que, en Quito, Pichincha y otras ciudades del país se han transformado en atractivos gastronómicos que dinamizan la economía local y mantienen vivas las costumbres (Aulestia Vizcaíno, 2022).

Entre las preparaciones más representativas destacan la fritada, la fanesca, el locro de papa, los tamales, la colada morada con guaguas de pan y el cuy asado, cada una asociada a un contexto cultural particular. Por ejemplo, la fanesca se elabora durante Semana Santa, la colada morada en el Día de los Difuntos y el cuy o la fritada suelen acompañar celebraciones patronales y reuniones familiares. En Quito, sectores como el Centro Histórico, La Ronda y San Roque se han consolidado como espacios donde la comida típica no solo cumple una función alimentaria, sino también turística y cultural, al atraer visitantes nacionales e internacionales (Vallejo Borja, 2020).

#### **2.1.2 El cuy como símbolo cultural y alimento andino**

El cuy (*Cavia porcellus*) posee una relevancia histórica singular dentro de esta tradición. Su domesticación se remonta a más de cinco mil años, cuando las comunidades prehispánicas lo utilizaban como fuente de proteína y en prácticas rituales y curativas (Uleam Radio, 2025). De este modo, el cuy ha trascendido su valor alimenticio para convertirse en un símbolo de identidad andina.

En la actualidad, este animal ha pasado de ser un alimento doméstico para consolidarse como un producto gastronómico de relevancia nacional. Durante la última década, la carne de cuy ha ganado aceptación por su carácter saludable, exótico y nutritivo (Camacho & Patiño, Diagnóstico del sistema de producción de cuyes en pequeños y medianos productores de la Sierra del Ecuador, 2022). Así, su consumo se ha extendido en países andinos como Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia, donde forma parte de las costumbres culinarias tradicionales (PASPUEL, 2019).

### **2.1.3 Producción y rentabilidad del cuy en Ecuador**

En la provincia de Pichincha predominan los pequeños criaderos familiares ubicados en parroquias como Yaruquí, Tumbaco y Alangasí, que abastecen los mercados locales y restaurantes especializados. Como se observa en la Tabla 1, en otras provincias, como Azuay, Chimborazo, Tungurahua e Imbabura, existen asociaciones que fortalecen la economía local mediante la crianza de cuyes, generando ingresos complementarios para las familias campesinas (Uleam Radio, 2025).

Sin embargo, los pequeños productores enfrentan limitaciones estructurales relacionadas con la baja rentabilidad y sostenibilidad económica, la mayoría trabaja de forma artesanal y en pequeña escala, lo que restringe la producción y eleva los costos. En Tungurahua, el costo de producción de un cuy puede alcanzar los 7,09 dólares por unidad, con un margen de ganancia mínimo y una relación beneficio-costo de apenas 1,10 (Vera, 2016), lo cual evidencia la fragilidad del sistema productivo.

A pesar de ello, Ecuador registra una producción anual aproximada de 47 millones de ejemplares destinados al consumo familiar y comercial, equivalente a unas 14.300 toneladas de carne. Este volumen refleja el potencial económico y cultural de la especie dentro del mercado nacional (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2025).

**Tabla 1***Producción de cuyes en provincias andinas de Ecuador*

<b>Provincia</b>	<b>Producción Anual Estimada</b>	<b>Unidades Productivas</b>	<b>Destino Principal de la Producción</b>	<b>Observaciones</b>
Pichincha	266,107 cuyes (Reyes-Silva et al., 2021)	Criaderos familiares pequeños.	Consumo local, mercados, turismo.	Producción artesanal y familiar predominante.
Azuay	1,661,998 cuyes (Expectativa, 2023)	Asociaciones de productores.	Consumo local, mercados, turismo.	Mayor productor nacional.
Chimborazo	812,943 cuyes (Reyes-Silva et al., 2021)	Criaderos familiares y asociaciones.	Consumo local, mercados, turismo.	Alta producción en la región.
Tungurahua	240,000 cuyes anuales (Ministerio de Agricultura, 2023)	Criaderos familiares y cooperativas.	Consumo local, mercados, turismo.	Innovación en crianza al pastoreo.
Imbabura	212,158 cuyes (Reyes-Silva et al., 2021)	Criaderos familiares pequeños.	Consumo local, mercados, turismo.	Alta demanda y consumo.

Nota. Elaboración propia con base en (Reyes-Silva et al., 2021), Ministerio de Agricultura (2023), Expectativa.ec (2023) y Uleam Radio (2025).

A pesar de ello, Ecuador registra una producción anual aproximada de 47 millones de ejemplares destinados al consumo familiar y comercial, equivalente a unas 14.300 toneladas de carne. Este volumen refleja el potencial económico y cultural de la especie dentro del mercado nacional (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2025).

Con el fin de adaptarse a las preferencias de los consumidores modernos, la carne de cuy ha comenzado a diversificarse en su forma de presentación. En el mercado de Pasto, por ejemplo, se han desarrollado productos como el cuy ahumado, el cuy apanado y las croquetas de cuy (Argote, Villada, & Argote, 2009). En la Sierra ecuatoriana, especialmente en

Pichincha, su consumo continúa vinculado a celebraciones familiares, festividades patronales y al turismo gastronómico (La Hora, 2023).

#### **2.1.4 Valor nutricional, seguridad alimentaria y potencial de innovación alimentaria**

Entre los platos más representativos con la carne de cuy en la Sierra Ecuatoriana, se encuentra el cuy asado, acompañado generalmente de papas, mote, salsa de maní y ají, aunque existen también variantes como el cuy frito o en estofado. En parroquias como Calacalí, Yaruquí, Pomasqui o Machachi se mantienen ferias y restaurantes familiares donde este plato es parte de la tradición. En Quito, zonas como el Centro Histórico, La Ronda y San Roque refuerzan esta oferta, posicionando al cuy como un atractivo culinario para turistas nacionales y extranjeros.cel

Además de su carga cultural, la carne de cuy posee un alto valor nutricional, con un contenido de 19–20 % de proteínas y bajo nivel de grasa (1,6–3,6 %), lo que la convierte en una opción saludable (Agro Perú, 2020). Presenta un perfil lipídico favorable por su aporte de ácidos grasos esenciales omega-3 y omega-6, bajo colesterol (TV Sur, 2021), vitaminas del complejo B fundamentales para el metabolismo energético (Silva, 2021) y minerales como hierro, zinc, calcio y fósforo que ayudan a prevenir la anemia y fortalecer los huesos (MAG, 2024). Por estas características, se considera un superalimento andino con potencial para contribuir a la seguridad alimentaria.

Finalmente, el concepto de seguridad alimentaria en los países andinos ha sido abordado por organismos como la FAO y la CEPAL, que destacan la importancia de integrar productos locales en estrategias de nutrición sostenible (Comunidad Andina, 2008; CEPAL, 2014). En este sentido, el cuy, por sus propiedades nutricionales y bajo impacto ambiental, se posiciona como un recurso estratégico para fortalecer la soberanía alimentaria en Ecuador y la región.

La carne de cuy se perfila como un recurso estratégico en la innovación alimentaria, especialmente en zonas urbanas como Quito, ya que los consumidores muestran una creciente preferencia por productos funcionales, naturales y de origen local, con características como bajo contenido de sodio, ausencia de gluten y procesos artesanales (Euromonitor International, 2023).

## **2.2 Hallazgos de sondeo exploratorio del mercado**

### **2.2.1 Entrevista a experto**

Se realizó una entrevista al Chef Santiago Coronel, docente de la Escuela de Gastronomía de la Universidad Internacional del Ecuador, quien cuenta con experiencia en cocina internacional y en el manejo culinario del cuy como producto ancestral andino, con el fin de obtener criterios técnicos y culturales sobre su potencial como materia prima para un snack innovador. (Ver Anexo A: Ficha técnica – Entrevista a un experto).

La entrevista se llevó a cabo de manera presencial mediante una guía estructurada de preguntas, con el objetivo de recopilar información sobre propiedades culinarias, valor nutricional, posibilidades de transformación y retos técnicos asociados al procesamiento del cuy. (Ver Anexo B: Guía de preguntas).

#### **2.2.1.1 Principales hallazgos**

- El cuy posee un alto valor cultural y gastronómico, lo que lo convierte en un ingrediente adecuado para productos innovadores con identidad andina.
- Su carne es rica en proteínas, aunque con mayor contenido graso, siendo el método de cocción determinante para conservar nutrientes y lograr buena textura.
- La piel del cuy es la materia prima con mayor potencial para un snack crocante; la carne deshidratada es limitada por su bajo rendimiento.
- Para exportación, es importante la cocción, empaque al vacío y congelación para garantizar una vida útil de 6 a 12 meses.

- Los sabores con mayor aceptación es el picante, BBQ, ahumado o ácido-dulce, adecuados para mejorar su aceptación comercial.

### **2.2.1.2 Conclusiones**

- El cuy es una materia prima viable para un snack innovador, especialmente si se utiliza su piel para obtener un producto crocante con valor cultural y buena respuesta sensorial, este enfoque permite preservar la identidad andina y adaptarla a tendencias actuales de consumo.
- Los criterios del experto evidencian que el proceso debe optimizarse para mantener calidad nutricional, inocuidad y estabilidad, los métodos de cocción adecuados, junto con empaque al vacío y manejo de la cadena de frío, son claves para asegurar vida útil y potencial de exportación.
- Los principales retos identificados costo de producción, rendimiento limitado y aceptación del consumidor deberán considerarse dentro del análisis técnico y financiero. No obstante, el atractivo de sabores intensos y texturas crocantes abre oportunidades para posicionar el producto en nichos gourmet y funcionales.

### **2.2.2 Encuesta de sondeo exploratorio**

A partir del análisis teórico realizado, se reconoce que la carne de cuy posee un alto potencial como insumo para el desarrollo de productos innovadores debido a su valor nutricional, su importancia cultural y su bajo impacto ambiental. Por ende, se realizó un sondeo exploratorio mediante una encuesta estructurada en la ciudad de Quito, para conocer la percepción del consumidor sobre su uso en nuevos formatos alimenticios.

Este sondeo, concebido como una herramienta preliminar, permitió identificar la disposición a consumir snacks de cuy, el perfil demográfico, hábitos de consumo, así como los atributos más influyentes en la decisión de compra (sabor, precio, presentación y valor

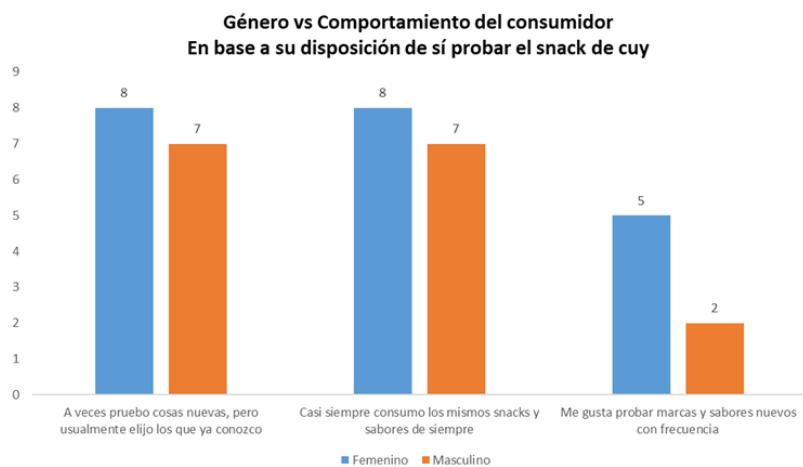
nutricional) junto con factores socioculturales como la tradición andina y el apoyo a productores locales.

Inicialmente, se aplicó la encuesta a 91 personas; de ellas, 63 declararon consumir snacks, lo que representa el 69,2% del total. A partir de este grupo, una segunda pregunta filtro permitió identificar a quienes consumen o tienen interés por el cuy, obteniéndose un total de 37 participantes. Sobre esta muestra se obtuvieron los siguientes resultados principales:

- Alrededor del 90% de las personas dispuestas a probar el producto tienen entre 19 y 51 años, destacando el grupo de 41 a 51 años como el más interesado (35.14%). Dado que el interés disminuye drásticamente en los segmentos de mayor edad, las estrategias de marketing deben enfocarse prioritariamente en el público entre 19 y 51 años.

### **Figura 1**

*Género vs Comportamiento del consumidor*



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en Pichincha (2025).

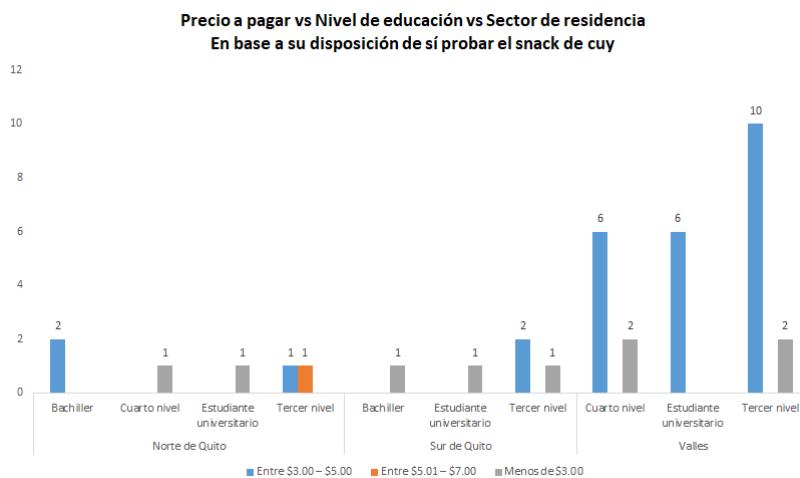
- Como se observa en la Figura 1, el cruce entre género y comportamiento del consumidor muestra que el snack de cuy tendría mayor aceptación en el público

femenino, especialmente entre mujeres con perfil “innovador”, quienes duplican el interés registrado en los hombres. Esto posiciona al segmento femenino como el grupo más receptivo y con mayor potencial para adoptar el producto en su lanzamiento.

- Como se observa en la Figura 2, el cruce de estas tres variables nos indicó que el sector de los Valles concentra el mayor potencial de consumidores dispuestos a pagar por el snack, especialmente personas con educación de tercer y cuarto nivel y estudiantes universitarios. El precio óptimo para todos los sectores se ubica entre \$3.00 y \$5.00, solo un nicho específico de consumidores (Norte de Quito) con educación de tercer nivel muestra disposición a pagar más de \$5.00, mientras que el Sur registra menor interés y nula aceptación de precios altos. Por ello, las estrategias de lanzamiento deben enfocarse prioritariamente en los Valles y el Norte de Quito.

**Figura 2**

*Precio a pagar vs Nivel de educación vs Sector de residencia*



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en Pichincha (2025).

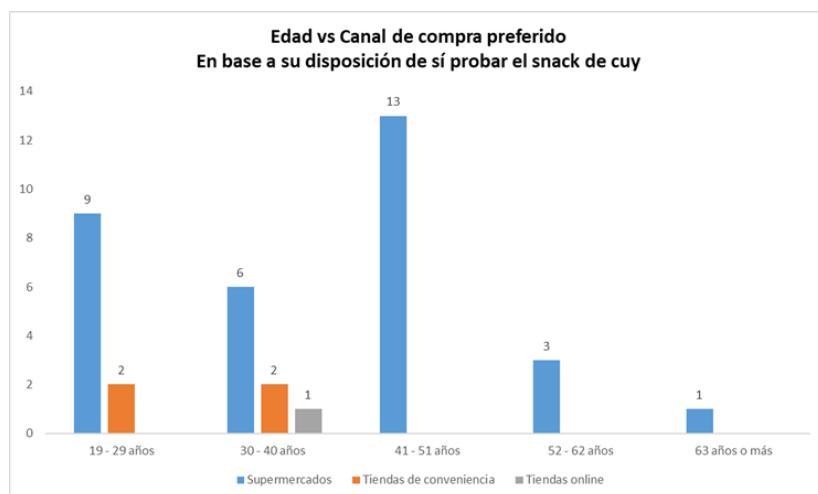
- Como se observa en la Figura 3, el cruce de estas dos variables nos indicó que los supermercados son, con amplia diferencia, el canal de compra preferido en todos los

rangos de edad, especialmente entre los grupos de 19-29 y 41-51 años. Las tiendas de conveniencia tienen relevancia solo entre consumidores menores de 40 años, mientras que el canal online presenta un interés casi nulo. Por ello, la estrategia de distribución debe enfocarse principalmente en los supermercados para alcanzar de forma efectiva al mercado objetivo.

En conclusión, los resultados muestran que el snack de cuy tiene un alto potencial de aceptación, especialmente entre adultos jóvenes y de mediana edad, con mayor interés en el público femenino y en los sectores de los Valles y el Norte de Quito, donde el precio óptimo se sitúa entre \$3.00 y \$5.00 y los supermercados destacan como el principal canal de compra.

### **Figura 3**

*Edad vs Canal de compra preferido*



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en Pichincha (2025).

Además, los hallazgos no solo confirman la viabilidad del producto, sino que también permiten comprender mejor las motivaciones y comportamientos del consumidor, sirviendo como base para elaborar el mapa de empatía y el buyer persona, claves para la fase de empatía del Design Thinking y las siguientes etapas de innovación.

## **2.3 Mapa de empatía**

Con base en los resultados del sondeo exploratorio y en los hallazgos teóricos sobre las tendencias de consumo saludable y la revalorización de productos andinos, se elaboró un mapa de empatía como se puede observar en la Figura 4, que permitió representar al consumidor potencial del snack a base de carne de cuy. Este análisis buscó comprender sus percepciones, motivaciones, barreras y expectativas en torno al producto, a fin de diseñar propuestas que conecten con sus verdaderas necesidades.

El mapa de empatía permitió comprender que los consumidores enfrentan frustraciones claras: el acceso limitado al cuy en su forma tradicional, la ausencia de propuestas innovadoras en el mercado de snacks y la sensibilidad al precio que frena la adopción de nuevas alternativas. A esto se suma la insatisfacción con opciones que no logran unir salud y tradición, dejando en evidencia un vacío que ningún producto actual ha logrado llenar. Estas barreras representan no solo un dolor para el consumidor, sino también una oportunidad estratégica para transformar una necesidad insatisfecha en una propuesta de valor sólida.

En contraste, descubrimos que las mayores alegrías se centran en el deseo de contar con un snack alto en proteína, práctico y fácil de llevar, que además ofrezca sabores intensos como el ahumado, BBQ y picante. Este público quiere sentirse orgulloso al consumir un producto que no solo satisface el hambre, sino que conecta con su identidad cultural y respalda a productores locales. En este sentido, nuestro proyecto no solo responde a una necesidad funcional, sino que se convierte en un puente entre nutrición, conveniencia y tradición andina, lo que lo posiciona como una propuesta auténtica y diferenciada frente al mercado actual.

**Figura 4**

*Mapa de empatía*



Nota. Elaboración propia.

## 2.4 Buyer persona

A partir de los resultados obtenidos, se procedió a desarrollar dos buyer persona como representaciones del cliente ideal, utilizando el mapa de empatía. Esto se realizó debido a que el proyecto contempla dos productos distintos, (Andes Crunch y Andes Jerky), por lo que cada uno requiere segmentaciones diferenciadas que permitan comprender con mayor precisión las necesidades, expectativas y características específicas de sus respectivos públicos objetivos.

Como se puede observar en la Figura 5, el mercado objetivo de Andes Crunch se concentra en mujeres jóvenes de 19 a 29 años, residentes del Valle de los Chillos y el Norte de Quito, pertenecientes al segmento socioeconómico medio. Al ser estudiantes y profesionales valoran la practicidad y los productos naturales con identidad andina, y suelen comprar en supermercados y tiendas saludables, descubriendo nuevas opciones a través de redes sociales. Sus principales frustraciones son la falta de tiempo y escasa oferta de snacks

saludables y auténticos, lo cual confirma que Andes Crunch responde de manera directa a sus necesidades.

## Figura 5

### *Mercado objetivo de Andes Crunch*



Nota. Elaboración propia.

En cambio, como se puede observar en la Figura 6, el mercado objetivo de Andes Jerky está conformado por hombres adultos entre 41 a 51 años, profesionales y deportistas del Norte de Quito, con poder adquisitivo alto, con un estilo de vida activo, que buscan snacks naturales, altos en proteína y bajos en grasa, sin conservantes artificiales y confiables. Este segmento necesita opciones prácticas que les aporten energía, que se integren fácilmente a su rutina diaria, valorando calidad artesanal, transparencia nutricional, el origen andino y la sostenibilidad.

## Figura 6

### Mercado Objetivo de Andes Jerky



Nota. Elaboración propia.

### 3. Identificación de la problemática

#### 3.1 Técnica de los 5 PORQUÉS

Para la identificación de la causa raíz del problema planteado, se utilizó la metodología de los “5 porqué” como se puede observar en la Figura 7, para poder profundizar de manera sistemática en las razones que originaron el problema, cuestionando de forma secuencial hasta llegar a la causa principal que lo genera. Esta metodología facilitó comprender por qué el consumo de cuy en Ecuador es limitado y poco habitual, así que a través de este análisis se evidenció que la principal dificultad radica en la falta de innovación en presentaciones prácticas y accesibles que permitan incorporar este producto en la dieta cotidiana.

**Figura 7**

### 5 Porqués

**PROBLEMA INICIAL:** El consumo de cuy en Ecuador es poco habitual, debido a la limitada disponibilidad de restaurantes especializados, la complejidad de su preparación tradicional y la ausencia de alternativas prácticas que generen ingresos sostenibles para los pequeños productores.



**CAUSA PRINCIPAL:** La falta de innovación en el desarrollo de productos a base de cuy que lo hagan práctico, accesible y rentable para el consumo cotidiano, afectando tanto al consumidor como al pequeño productor.

Nota. Elaboración propia.

### 3.2 Técnica del árbol de problemas

Para complementar el análisis realizado mediante la técnica de los "5 porqués", se elaboró un árbol de problemas como se puede observar en la Figura 8, con el fin de representar de manera gráfica y jerárquica la relación entre la causa raíz, las causas secundarias y los efectos derivados del problema central.

El problema principal determinado fue que el consumo de carne de cuy en Ecuador es poco habitual y limitado debido a la falta de alternativas innovadoras, prácticas y accesibles que faciliten su incorporación en la dieta.

De acuerdo con el enfoque del Design Thinking, este análisis permitió redefinir el problema desde la perspectiva del usuario, comprendiendo las causas que obstaculizan el acceso y la aceptación del producto. Así, el árbol de problemas sirvió como punto de partida

para la fase de definición, donde se establecerá el reto de diseño y se generarán posibles soluciones innovadoras (Brown, 2009).

**Figura 8**

*Árbol de problemas*



Nota. Elaboración propia.

### 3.3 Selección del problema con mayor oportunidad de negocio

El consumo de cuy en Quito sigue siendo poco frecuente debido a la falta de opciones prácticas y accesibles que permitan incorporarlo en la dieta diaria.

### 3.4 Bosquejo de la propuesta inicial

El consumo de cuy en Ecuador sigue limitado a ocasiones especiales debido a su compleja preparación y a la falta de opciones prácticas, lo que afecta su accesibilidad urbana y la rentabilidad de los pequeños productores.

Como solución, se propone desarrollar un snack de cuy listo para consumir, nutritivo y fácil de transportar, que transforme este alimento tradicional en una opción cotidiana y saludable. Esta propuesta impulsa la revalorización cultural, genera oportunidades económicas para los productores y ofrece una alternativa superior a los snacks procesados.

### 3.5 Primer bosquejo del modelo de monetización

Para definir la estructura financiera del snack de carne seca de cuy de 40 g, se calculó un costo total de \$3.60 por unidad. Este valor incluye \$2.40 por materia prima, \$0.50 por procesamiento y saborización, y \$0.30 por empaque, sumando un costo directo de \$3.20. A esto se incorporan \$0.40 de gastos administrativos relacionados con marketing, logística y otros costos operativos.

Como se detalla en la Tabla 2, se aplicó una utilidad del 25%, equivalente a \$0.90, se estableció un precio de venta final de \$4.50. Como inversión futura para aumentar la producción y cumplir estándares sanitarios, se considera adquirir una deshidratadora comercial con un costo estimado entre \$800 y \$2 500, sin incluirla en el costo por unidad.

**Tabla 2**

*Modelo de monetización (1er bosquejo)*

Concepto	Descripción	Costo por unidad (USD)
Materia prima	Precio del cuy (\$6.00 por animal) + rendimiento.	\$2.40
Procesamiento y saborización	Mano de obra, fileteado, adobos, especias, insumos BBQ.	\$0.50
Empaque	Funda al vacío impresa con ventana; conservación y presentación.	\$0.30
Costo directo de producción	Materia prima + procesamiento + empaque.	\$3.20
Gastos administrativos	Marketing, logística, gastos generales.	\$0.40
Costo total	Costo directo + gastos administrativos.	\$3.60
Utilidad por unidad	25% sobre costo total.	\$0.90
Precio de venta	Costo total + utilidad.	\$4.50
Inversión futura	Deshidratadora comercial (no incluida en el costo unitario).	\$800 – \$2 500

Nota. Elaboración propia

## **4. Idea de negocio**

### **4.1 Propuesta de valor específica (LEAN CANVAS)**

La matriz Lean Canvas, como se puede ver en la Figura 9, se desarrolló con el propósito de estructurar y analizar la propuesta de negocio orientada a la revalorización cultural y nutricional del cuy mediante la creación de un snack funcional destinado al consumidor que reside en el sector urbano. Este modelo permite visualizar de forma integral los componentes estratégicos del proyecto, la estructura de costos, público objetivo, propuesta de valor y ventajas competitivas (Ribas, 2024).

- Problema**

El problema principal es la baja frecuencia de consumo de carne de cuy en las zonas urbanas, donde sigue asociada a celebraciones tradicionales y no a la alimentación diaria. Esto se debe a la falta de productos derivados innovadores que la vuelvan más práctica y atractiva para el consumidor moderno. Además, los pequeños productores dependen de canales informales y obtienen baja rentabilidad, lo que limita su capacidad de crecimiento y acceso a mejores mercados.

- Segmento de clientes**

El segmento objetivo está conformado por adultos residentes en zonas de alta plusvalía de Pichincha (Valles y Norte de Quito) de entre 19 - 29 años y 47 - 51 años. Son consumidores de nivel socioeconómico medio-alto y alto, con un perfil 'explorador gastronómico', que valoran la identidad cultural y la nutrición funcional sobre el precio, buscando experiencias de consumo selectas y no masivas.

- Propuesta única de valor**

La propuesta de valor consiste en ofrecer un snack práctico, nutritivo y alto en proteínas, elaborado con carne y piel de cuy, que combina tradición andina con las necesidades del consumidor moderno. El producto destaca por su identidad cultural, su

funcionalidad alimentaria y su enfoque sostenible, diferenciándose de los snacks industrializados.

En lo nutricional, la carne de cuy aporta cerca del 20% de proteínas, bajo contenido y ácidos grasos esenciales como omega 3 y 6. Además, el proyecto promueve un impacto social positivo al integrar a pequeños productores rurales en una cadena de valor más justa y moderna.

- **Solución**

La solución propuesta es un snack funcional hecho con carne seca y cueritos crocantes de cuy, elaborado mediante deshidratación y fritura controlada para preservar su valor nutritivo y lograr una textura crujiente. El producto se presentará en empaques al vacío de 40 gramos.

El proceso incluye la selección del cuy, fileteado, separación de la piel, adobo con condimentos naturales y posterior deshidratación y fritura ligera. Esto permite obtener un snack práctico, de larga vida útil, bajo en grasa y alto en proteína, alineado con la demanda de conveniencia, sabor y conexión cultural del mercado.

- **Canales**

En la etapa inicial, los canales principales serán tiendas gourmet y ferias gastronómicas, donde se concentra la compra de snacks saludables. Luego se fortalecerá la venta masiva en supermercados, incluyendo oportunidades de exportación.

Para la comunicación, se utilizarán principalmente Instagram, TikTok y Facebook, apoyados por contenido que resalte los beneficios nutricionales y culturales del cuy. Además, se impulsarán colaboraciones con chefs e influencers, junto con degustaciones y activaciones en puntos de venta para aumentar la visibilidad de la marca.

- **Fuentes de ingreso**

Las fuentes de ingreso se generan principalmente a través de la venta directa al consumidor (B2C) en canales como supermercados, tiendas saludables y ferias gastronómicas, complementada por la venta institucional (B2B) mediante convenios con cafeterías, universidades, hoteles, gimnasios y distribuidores especializados.

A futuro, se contempla la exportación enfocada en nichos gourmet y de alimentación saludable en mercados internacionales, especialmente en Europa y Asia. Para este modelo inicial, se establece un precio de venta sugerido de \$4.50 por unidad, el cual, considerando un costo total de \$3.60, genera una utilidad neta estimada del 25% por paquete.

- **Estructura de costos**

La estructura de costos incluye gastos directos e indirectos. Entre los directos están la materia prima, cuyo costo por unidad es de \$2,40, el procesamiento y saborización (\$0,50) y el empaque biodegradable (\$0,30), sumando \$3,20 por unidad. A esto se agregan los costos indirectos, administración, marketing, distribución y logística, estimados en \$0,40, lo que eleva el costo total a \$3,60 por unidad.

La inversión inicial proyectada es de \$3.000 a \$4.000, destinada a la compra de una deshidratadora industrial, licencias ARCSA, diseño de marca, empaques y promoción. Sin embargo, para este proyecto no será necesaria dicha inversión, ya que la elaboración se realizará en cooperación con empresas especializadas en carne deshidratada y cuero reventado.

- **KPIs**

Para evaluar la efectividad y sostenibilidad del proyecto, se establecieron indicadores clave de rendimiento comercial, financiero y de marketing. En validación de mercado, el objetivo es alcanzar un 80% de aceptación en degustaciones y consolidar una tasa de recompra mensual del 30% en clientes recurrentes.

En el ámbito operativo, se proyecta un volumen de 200 unidades mensuales al finalizar el primer trimestre, fijando el punto de equilibrio en 100 unidades y asegurando un margen neto mínimo del 25%. Finalmente, para el posicionamiento, se plantea un crecimiento digital del 15% mensual y la participación en una feria al mes para garantizar visibilidad y contacto directo.

- **Ventaja competitiva**

El snack se diferencia al integrar elementos culturales, nutricionales y sociales únicos, transformando un alimento ancestral en una propuesta moderna y auténtica. Destaca por su alto valor proteico y bajo contenido graso, posicionándose como una alternativa natural frente a los procesados.

Además, genera impacto social vinculando a pequeños productores con prácticas sostenibles. Su baja huella ambiental y sus sabores andinos refuerzan su perfil distintivo y su potencial exportador como superalimento.

**Figura 9**

*Lean Canvas*



Nota. Elaboración propia.

## 4.2 Prototipaje 1.0

Para el prototipo tipo 1, realizamos una visita técnica a una fábrica especializada en la elaboración de carne seca, específicamente a la planta de producción de Deli Line. Durante esta visita, mantuvimos una reunión con la gerente general, quien nos explicó detalladamente cada etapa del proceso productivo y nos brindó su apoyo para el desarrollo de nuestro prototipo (Figura 10).

Adquirimos la materia prima (carne de cuy fresca) y, con la asesoría técnica del equipo de la planta, participamos en todas las fases del proceso: la limpieza y selección de la carne, su curado con ingredientes naturales, el corte en tiras uniformes, la deshidratación controlada, y finalmente el empaque al vacío. Gracias a este acompañamiento, logramos obtener un producto con una textura adecuada, buena conservación y una presentación profesional.

**Figura 10**

*Prototipo 1.0 Carne deshidratada del cuy con especias y Cueros a base de la piel del cuy*



Nota. Elaboración propia.

En el caso de los cueros, se preguntó el proceso en el restaurante “La Especialidad de la Casa: El Cuy”, ubicado en Selva Alegre, allí recibimos orientación directa del personal del restaurante, quienes nos enseñaron las técnicas adecuadas para el tratamiento, limpieza y

sazonado de la piel del cuy, logrando un resultado crujiente, natural y con un sabor característico.

Posteriormente, se elaboraron los cueros mediante un proceso experimental desarrollado por el equipo para obtener el primer prototipo (Figura 10). Este procedimiento incluyó la separación de la materia prima, su cocción, sazonado y fritura, hasta alcanzar la textura y sabor deseados. Finalmente, el producto obtenido se envasó en un empaque estándar como parte de la validación inicial.

**Figura 11**

*Prototipo 1.0 Empaque mostrando parte frontal y posterior de ambos productos*



Nota. Elaboración Propia.

Para el prototipo del empaque (Figura 11), desarrollamos una visualización digital en 3D de ambos productos Andes Jerky y Andes Crunch con el objetivo de mostrar de forma realista su presentación final. Se elaboró un video 360° que permite apreciar tanto la parte frontal como posterior del empaque, destacando el formato stand-up pouch, las etiquetas informativas, la ventana transparente y los atributos gráficos del diseño.

Este recurso nos permitió proyectar una imagen profesional y atractiva del producto, facilitando su comprensión visual y su potencial comercial, al mismo tiempo que refleja la identidad andina y saludable que caracteriza a la marca.

#### **4.3 Análisis del macroentorno – PESTEL nacional**

- **Político**

El entorno ecuatoriano presenta oportunidades favorables impulsadas por iniciativas gubernamentales de soberanía alimentaria y apoyo a productos de origen andino, lo cual favorece directamente la valorización del cuy. A esto se suman las políticas de promoción cultural que resaltan la gastronomía nacional como patrimonio y la existencia de programas de ayuda a pequeños productores rurales, factores que podrían facilitar la apertura del mercado y reducir los costos de la materia prima.

No obstante, el proyecto enfrenta desafíos estructurales, principalmente debido a la lentitud y burocracia en los trámites ante el ARCSA para la obtención de registros sanitarios, lo cual podría retrasar el lanzamiento del snack. Adicionalmente, la posibilidad de cambios políticos o la implementación de nuevas regulaciones sanitarias representa un riesgo latente que podría encarecer los costos de producción a futuro.

- **Económico**

El mercado de Quito evidencia una creciente demanda por snacks saludables y diferenciados, generando una oportunidad clara para la introducción de la carne seca de cuy.

Sin embargo, el proyecto enfrenta el desafío de los altos costos de producción, particularmente en la línea de carne seca, debido al bajo rendimiento cárnico por animal. Para mitigar esto, la incorporación de los cueritos crocantes resulta estratégica, ya que permite un aprovechamiento integral del cuy y mejora la rentabilidad global.

Por otro lado, factores macroeconómicos como la inflación o el encarecimiento de insumos representan una amenaza que podría impactar la fijación del precio final. A pesar de ello, existe un potencial económico significativo a largo plazo mediante la exportación hacia nichos en Latinoamérica y Europa que valoran los productos exóticos y culturales.

- **Social**

El estilo de vida urbano y acelerado favorece la adopción de propuestas prácticas como los snacks listos para consumir. Esta tendencia se alinea con la creciente búsqueda de alimentos altos en proteína y bajos en grasa, lo cual beneficia directamente a la carne seca, mientras que la valoración de la tradición y la identidad cultural potencia el atractivo de los cueritos crocantes.

Según los estudios realizados, el segmento más dispuesto a probar estos productos corresponde a mujeres con un perfil innovador, especialmente en el rango de 19 a 51 años. Sin embargo, el proyecto debe considerar que aún persisten ciertos prejuicios hacia el consumo de cuy en formatos no tradicionales, lo que podría frenar su aceptación inicial en algunos segmentos del mercado.

- **Tecnológico**

El proyecto requiere la implementación de equipos especializados como deshidratadoras industriales, cortadoras de carne y sistemas de empaquetado al vacío para garantizar la calidad del producto. Sin embargo, dado que la tecnología disponible en Ecuador para el procesamiento específico del cuy aún es limitada, es necesario adaptar métodos y maquinarias diseñados originalmente para otras carnes.

Asimismo, el desarrollo técnico de empaques resistentes y seguros es un factor crítico para conservar la vida útil del snack. A esto se suma la necesidad de innovación en el desarrollo de perfiles de sabor (picante, BBQ, ahumado) para competir con otras opciones del mercado, y la oportunidad de implementar sistemas de trazabilidad digital que certifiquen el origen andino y artesanal del alimento ante el consumidor.

- **Ecológico o ambiental**

El proyecto parte con una ventaja competitiva significativa, ya que la producción de cuy genera una huella ecológica considerablemente más baja en comparación con la ganadería vacuna o porcina.

No obstante, la fase de procesamiento industrial plantea desafíos operativos importantes: el proceso de deshidratado para la carne seca demanda un alto consumo energético, mientras que la elaboración de cueritos crocantes depende del uso de aceites, lo que exige implementar protocolos estrictos para un manejo responsable de los residuos.

Para contrarrestar estos impactos y potenciar la marca, existe una oportunidad clara de diferenciación a través del uso de empaques biodegradables o reciclables. Asimismo, la obtención de certificaciones de sostenibilidad podría resultar estratégica para validar el compromiso ambiental de la empresa y abrir puertas en mercados internacionales más exigentes.

- **Legal**

Es requisito indispensable la obtención del registro sanitario emitido por la ARCSA y el estricto cumplimiento de las normativas de etiquetado vigentes. En cuanto a la proyección internacional, el formato de carne seca facilita la alineación con estándares globales como los de la FDA o las normas europeas; sin embargo, la línea de cueritos crocantes podría enfrentar mayores exigencias regulatorias debido a su contenido graso.

Para garantizar la viabilidad de la exportación, será necesario la implementación de sistemas de gestión de inocuidad como BPM y HACCP. Finalmente, la protección de la marca y el diseño industrial mediante derechos de propiedad intelectual resultará clave para fortalecer la identidad y competitividad del producto en el mercado.

#### **4.4 Análisis del microentorno – 5 Fuerzas de Porter**

- **Rivalidad entre competidores (Alta - Media)**

El mercado de snacks en Ecuador presenta una competencia considerable, con productos tradicionales como carne seca de res o pollo, chicharrones, cueritos y otros snacks salados. Andes Jerky y Andes Crunch ingresan a una categoría dinámica donde las marcas compiten por sabor, calidad y presentación.

La fortaleza del proyecto radica en su diferenciación: snacks hechos a base de cuy, con identidad andina, alto valor proteico y una imagen moderna. La estrategia se enfoca en mantener una presencia constante en puntos de venta, participar en ferias gastronómicas y posicionarse como una alternativa saludable y culturalmente representativa.

- **Poder de negociación de los clientes (Medio - Alto)**

El consumidor actual valora los productos naturales, sostenibles y con identidad local, aunque continúa siendo sensible a las promociones y a la relación entre precio y calidad. En el canal institucional, distribuidores y minoristas como cafeterías, hoteles, gimnasios y tiendas gourmet buscan márgenes atractivos y una rotación constante del producto.

Para equilibrar esta fuerza, Andes implementa estrategias de fidelización mediante suscripciones digitales, alianzas comerciales y presentaciones combinadas que incentivan la recompra y fortalecen la conexión con el cliente final.

- **Poder de negociación de los proveedores (Medio)**

La materia prima proviene principalmente de pequeños productores rurales, lo que genera cierta dependencia y variabilidad en la oferta. Sin embargo, esto también representa una oportunidad para establecer relaciones de largo plazo basadas en trazabilidad, comercio justo y estabilidad en la calidad.

Al trabajar directamente con asociaciones de productores y aprovechar integralmente la carne y la piel del cuy, se optimiza la cadena de valor y se promueve un modelo de producción sostenible que beneficia tanto a la empresa como a los proveedores locales.

- **Amenaza de productos sustitutos (Alta)**

Existen diversas opciones que pueden sustituir al producto, como los jerky elaborados con otras carnes, los chicharrones tradicionales, los snacks proteicos importados y los frutos secos. No obstante, Andes se diferencia al ofrecer un snack con identidad cultural, origen andino y enfoque responsable.

Su propuesta basada en ingredientes naturales, sabores autóctonos y una presentación elegante convierte a los productos en una opción única dentro del segmento saludable y gourmet, reduciendo la preferencia por alternativas más convencionales.

- **Amenaza de nuevos entrantes (Baja - Media)**

En el segmento de snacks andinos, la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado es moderada a baja. Aunque fabricar un snack tradicional no requiere grandes recursos, desarrollar uno que utilice ingredientes andinos como el cuy, cumpla con normas sanitarias y mantenga procesos de inocuidad y trazabilidad implica conocimientos técnicos y una inversión más especializada.

Además, Andes ya cuenta con alianzas con productores locales, un modelo de negocio diversificado y una marca posicionada en torno a la identidad cultural y la sostenibilidad. Estos factores representan barreras de entrada importantes, ya que la combinación de innovación, autenticidad y respaldo productivo hace que el ingreso de nuevas marcas similares sea poco probable en el corto plazo.

#### **4.5 Matriz FODA**

Con el objetivo de analizar de forma integral los factores internos y externos que inciden en el proyecto de snacks a base de cuy, se elaboró el FODA cruzado (Figura 12), para la formulación de estrategias que fortalezcan su competitividad y sostenibilidad (David & David, 2017; Kotler & Keller, 2016).

**Figura 12**

*Análisis FODA cruzado*

ANÁLISIS FODA CRUZADO		1-(F) Fortalezas	3-(D) Debilidades
2-(O) Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
4-(A) Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Creciente demanda de snacks saludables y funcionales.</li> <li>Tendencia a consumir productos con identidad local y sostenible.</li> <li>Interés de mercados internacionales por alimentos étnicos y de alta proteína.</li> <li>Posibilidad de desarrollar distintos sabores adaptados al gusto joven.</li> <li>Apoyo de universidades, incubadoras y fondos de innovación alimentaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionar el snack como un producto saludable, ancestral e innovador dentro de la categoría de snacks funcionales.</li> <li>Resaltar su alto contenido proteíco y bajo impacto ambiental en estrategias de marketing sostenible.</li> <li>Aprovechar la identidad andina para conectar con consumidores nacionales y extranjeros que buscan autenticidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausencia de referencias directas en el mercado.</li> <li>Limitado conocimiento del consumidor sobre los beneficios del cuy.</li> <li>Producción artesanal en fase inicial, lo que restringe la capacidad de distribución.</li> <li>Requiere inversión inicial para garantizar estándares sanitarios y de empaque.</li> <li>Possible percepción inicial de rechazo por parte de algunos consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar campañas de degustación y educación sobre los beneficios del cuy para superar la falta de conocimiento inicial.</li> <li>Asociarse con programas universitarios o incubadoras para escalar la producción artesanal y profesionalizar la marca.</li> <li>Desarrollar empaques modernos, con narrativa cultural y mensajes educativos que reduzcan la percepción negativa del producto.</li> </ul>

Nota. Elaboración Propia.

• **Fortalezas (F).**

Se destaca por ofrecer un producto altamente innovador dentro del mercado ecuatoriano de snacks, con alto valor nutricional (proteína y colágeno), identidad cultural andina y proceso de curado/secado natural que no requiere aditivos energéticos, además, posee baja huella ambiental y potencial de exportación a nichos gourmet.

• **Oportunidades (O).**

El entorno muestra creciente demanda de snacks saludables y funcionales, interés por productos con identidad local y sostenible y apertura de mercados internacionales para alimentos étnicos de alta proteína. Existen, además, espacios de apoyo y la posibilidad de desarrollar sabores adaptados a públicos jóvenes.

• **Debilidades (D).**

Se identifica ausencia de referentes directos en el mercado y bajo conocimiento del consumidor sobre los beneficios del cuy. La producción artesanal en fase inicial limita la capacidad de distribución y exige inversión sanitaria y de procesos; también podría existir percepción de rechazo en algunos segmentos.

- **Amenazas (A).**

Competen snacks industriales más económicos; hay rechazo inicial ante productos nuevos; y pueden presentarse cambios normativos (rotulado/sanitario). Adicionalmente, existe fluctuación del precio del cuy, riesgo de imitaciones y presión por demandas estacionales.

#### **4.5.1 Derivación de estrategias**

- **Estrategias FO (usar fortalezas para aprovechar oportunidades).**

Las estrategias ofensivas se centran en posicionar al snack como un producto saludable, ancestral e innovador dentro de la competitiva categoría de alimentos funcionales. Para lograrlo, la marca se diferenciará comunicando activamente atributos clave como su alto contenido proteico y su baja huella ambiental.

Asimismo, se aprovechará la identidad andina como un eje transversal para conectar con nichos de mercado, tanto nacionales como internacionales, que sean sensibles al origen local y valoren la autenticidad del producto.

- **Estrategias DO (superar debilidades aprovechando oportunidades).**

Se implementarán campañas de degustación y educación que resalten los beneficios del cuy en términos de nutrición y sostenibilidad, buscando educar al consumidor. En el ámbito operativo, se fomentará la vinculación con universidades e incubadoras con el fin de profesionalizar los procesos y escalar la producción artesanal.

Finalmente, se desarrollarán empaques modernos que incorporen una narrativa cultural y mensajes educativos, diseñados específicamente para reducir las percepciones negativas y barreras de consumo.

- **Estrategias FA (usar fortalezas para mitigar amenazas).**

En primer lugar, se defenderá el precio del producto mediante la comunicación de su valor cultural y sus argumentos nutricionales, diferenciándolo así de las alternativas industriales más económicas. Asimismo, se implementarán sistemas de trazabilidad y control sanitario rigurosos para blindar a la empresa ante posibles cambios regulatorios.

Finalmente, se desarrollará un portafolio diverso de sabores, como picante, BBQ y ahumado, con el fin de sostener la demanda y evitar caídas en las ventas fuera de las temporadas altas.

- **Estrategias DA (reducir debilidades y evitar amenazas).**

Se desplegará una comunicación intensiva, tanto visual como educativa, con el fin de generar confianza en el consumidor y reducir los prejuicios asociados a la materia prima. En el plano operativo, se implementarán protocolos de calidad desde el inicio, incluyendo Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), registros y sistemas de trazabilidad, para asegurar el estricto cumplimiento de las normativas vigentes.

Finalmente, se establecerán alianzas estratégicas con distribuidores, tiendas gourmet y supermercados, garantizando así la presencia de la marca y un control efectivo sobre el precio final.

## **5. Validación de factibilidad, viabilidad y deseabilidad**

### **5.1 Investigación de mercado**

Esta investigación de mercado buscó obtener una visión más profunda sobre el desarrollo y posicionamiento de productos a base de cuy, donde se pretende recopilar

información, con el fin de orientar el diseño final de los dos productos propuestos y garantizar su viabilidad y aceptación en el mercado.

Los métodos utilizados para este estudio fueron los siguientes:

### **5.1.1 Entrevista a un experto (diseño y método de investigación)**

Con el objetivo de aplicar este método, se realizó una entrevista con la Sra. Alisa, gerente de la empresa Andean Smoke House. Para este encuentro, se elaboró un banco de preguntas orientado a profundizar en el proceso de deshidratación de proteínas, con el fin de obtener información técnica y práctica relevante para el desarrollo del producto.

### **5.1.2 Encuesta (diseño y método de investigación)**

Con el propósito de complementar la información obtenida en las entrevistas a expertos, se elaboró una encuesta con diseño cuantitativo, destinada a recopilar datos sobre las percepciones y preferencias de los consumidores respecto a los dos productos desarrollados a base de cuy. El cuestionario estuvo conformado por 25 preguntas formuladas de manera directa y con opciones de respuesta cerradas, orientadas a evaluar aspectos vinculados con las 4P del marketing: producto, precio, plaza y promoción.

#### **5.1.2.1 Población (mercado objetivo)**

De acuerdo con la información obtenida del Censo de Población y Vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2022, la provincia de Pichincha cuenta con una población total de 3 098 473 habitantes. De este total, el 63,8% corresponde al grupo etario comprendido entre los 18 y 64 años de edad, lo que representa aproximadamente 1 976 826 personas.

Sin embargo, el presente estudio tiene como población objetivo a las personas de género femenino y masculino que se encuentran en el rango de 19 a 51 años de edad. Dado que el censo no presenta una distribución detallada edad a edad de la población, se procedió a

realizar un ajuste proporcional basado en el número de años comprendidos dentro de cada intervalo.

El rango de 18 a 64 años abarca 47 años en total, mientras que el rango de 19 a 51 años abarca 33 años. En este sentido, se asume una distribución homogénea de la población dentro del grupo 18 a 64 años y se aplica la proporción correspondiente al rango requerido. El cálculo se realiza mediante la siguiente relación:

$$N_{19-51} = N_{18-64} \times \frac{33}{47}$$

Sustituyendo los valores obtenidos:

$$N_{19-51} = 1\,976\,826 \times 0.7021 = 1\,387\,985$$

Por lo tanto, se estima que la población objetivo, conformada por personas entre 19 y 51 años en la provincia de Pichincha es de aproximadamente 1 387 985 habitantes.

Esta estimación se considera válida bajo el supuesto de una distribución relativamente uniforme de la población dentro del intervalo 18 – 64 años, debido a la ausencia de información desagregada más reciente por edad.

### 5.1.2.2 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se empleó la fórmula estadística para proporciones en poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y un nivel de aceptación de 0.59 obtenido de la prueba piloto. Por lo tanto, el nivel de no aceptación corresponde a 0.41. La fórmula utilizada es la siguiente:

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

Donde:

Z = 1.96; corresponde al valor de la distribución normal para un nivel de confianza del 95%.

p = 0.59; es la proporción de aceptación obtenida en la prueba piloto.

q = 1 – p = 0.41; es la proporción de no aceptación.

$e = 0.05$ ; es el margen de error permitido.

$N = 1\,387\,985$ ; es la población objetivo-estimada.

Al sustituir los valores, se obtiene un tamaño de muestra inicial de  $n = 371.61$ ; el resultado final, redondeado hacia arriba para garantizar la representatividad del estudio, indica que el tamaño de muestra adecuado es de 372 encuestados.

En cuanto al método no probabilístico a aplicarse, será por muestreo de conveniencia, ya que las encuestas serán realizadas en restaurantes de venta de cuy, en espacios universitarios y enviada mediante redes y canales sociales.

### **5.1.2.3 Instrumento de recolección de Información**

Para la recopilación de los datos se empleó la herramienta digital Microsoft Forms, lo cual facilitó la obtención de respuestas de manera rápida y organizada, permitiendo su posterior procesamiento.

Una vez completadas las encuestas, se procedió a la codificación de las preguntas con el fin de optimizar la segmentación de la información y facilitar el análisis estadístico. A partir de ello, se elaboraron tablas cruzadas que permitieron identificar relaciones y patrones entre las diferentes variables estudiadas.

## **5.2 Análisis de datos y resultados**

### **5.2.1 Entrevista a un experto**

Se realizó una entrevista a Alisa, una emprendedora de origen ruso con amplia experiencia en procesos de deshidratación artesanal de alimentos. Actualmente lidera, junto a su esposo, un emprendimiento familiar dedicado a la producción de carne deshidratada natural sin conservantes, aplicando métodos tradicionales de su país adaptados a las condiciones del mercado ecuatoriano. (Ver Anexo C: Ficha técnica - Entrevista a un experto).

La entrevista se desarrolló de manera presencial mediante una guía estructurada de preguntas, con el objetivo de recopilar información técnica, regulatoria y comercial relevante

para el desarrollo del producto de carne deshidratada a base de cuy. (Ver Anexo D: Guía de preguntas).

#### **5.2.1.1 Principales hallazgos**

- La experta explicó que la carne se corta en trozos de 2 cm, se marina con sal y condimentos naturales y se deja reposar tres días en refrigeración. Luego se cuelga en ganchos o rejillas para un secado natural o con aire forzado durante una o dos semanas, según las condiciones climáticas. Todo el proceso se realiza sin conservantes, garantizando un producto seguro y con una vida útil de hasta seis meses en percha.
- El producto tiene buena aceptación en nichos deportivos y gourmet, entre deportistas, excursionistas, ciclistas, consumidores saludables y locales especializados en productos artesanales. Sin embargo, la cultura alimentaria ecuatoriana representa un reto, ya que el consumo de carne deshidratada no está generalizado.
- La empresa utiliza empaques biodegradables que, si bien son sostenibles, representan el 60% del costo total de producción. Actualmente producen 1.000 unidades mensuales, aunque para alcanzar el punto de equilibrio necesitarían vender 3.000 unidades al mes, lo cual evidencia la necesidad de escalar la producción y optimizar costos.
- La comercialización de carne deshidratada requiere cumplir con las normativas del municipio, bomberos y ARCSA. Los análisis de laboratorio y tasas administrativas tienen un costo de USD 1,000 por producto, lo cual limita la diversificación de líneas. Alisa planea obtener certificación BPM, lo que le permitirá ampliar su capacidad de producción con mayor libertad regulatoria.

#### **5.2.1.2 Conclusiones**

- La entrevista con Alisa permitió confirmar la viabilidad técnica de producir carne

deshidratada mediante procesos artesanales, aplicables a la carne de cuy bajo condiciones controladas de humedad, temperatura y ventilación.

- El enfoque natural y libre de aditivos contribuye a la creación de un producto saludable y alineado con tendencias actuales de consumo responsable.
- Los principales desafíos identificados se relacionan con los altos costos de empaque y certificación sanitaria, los cuales deben considerarse dentro del análisis financiero y el plan de escalabilidad de la tesis.
- El mercado objetivo está compuesto por consumidores que valoran la calidad, la sostenibilidad y la innovación gastronómica, abriendo oportunidades para posicionar la carne deshidratada de cuy como un snack proteico gourmet con identidad andina.

### **5.2.2 Encuesta**

Si bien el tamaño de muestra calculado para el estudio fue de 372 personas, el alcance del presente estudio fue de 376 encuestados, como se muestra en el Anexo E, la muestra refleja una participación fortalecida en dos grupos clave: jóvenes entre 19 y 29 años y adultos de 41 a 51 años, lo que indica que el estudio reúne opiniones tanto de consumidores jóvenes como de un segmento adulto con poder adquisitivo estable. El género masculino predomina, aunque también existe una representación femenina significativa.

En cuanto al nivel educativo, la mayoría cuenta con formación universitaria o de posgrado, acompañado de un grupo relevante de estudiantes y personas con formación técnica, lo que sugiere una población informada y con hábitos de consumo más estructurados. Territorialmente, la mayor concentración proviene de Quito y Rumiñahui, distribuyéndose dentro del Distrito Metropolitano de Quito, principalmente en los Valles, el Norte y el Sur.

Las zonas del Centro y otros cantones presentan una participación baja, lo que indica que el alcance del estudio se concentra en áreas urbanas y residenciales con mayor actividad económica.

**Tabla 3***Relación edad con preferencia del producto*

<b>Edad/Producto</b>	<b>18 años o menos</b>	<b>19 años - 29 años</b>	<b>30 años - 40 años</b>	<b>41 años - 51 años</b>	<b>52 años - 62 años</b>	<b>63 años o más</b>
Ambos	1	52	22	47	14	3
Andes Crunch	1	31	21	35	9	3
Andes Jerky	1	22	4	9	3	0
Ninguno	0	10	7	13	8	2

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en Pichincha (2025).

Como se puede observar en la Tabla 3, la preferencia por ambos productos se concentra claramente entre los 19 y 51 años, especialmente en los grupos de 19–29 y 41–51 años, lo que confirma que este segmento es el más receptivo.

Andes Crunch destaca como el snack individual más aceptado en todas las edades, mientras que Andes Jerky recibe menor interés, a medida que aumenta la edad, crece también el número de personas que no elegirían ninguno, especialmente desde los 52 años. En general, los datos indican una fuerte oportunidad en adultos jóvenes y de mediana edad, con Andes Crunch como la opción más atractiva.

**Tabla 4***Relación precio con el lugar de compra*

<b>Precio/Lugar de compra</b>	<b>Entre \$2,00 y \$3,00</b>	<b>Entre \$3,01 y \$5,00</b>	<b>Más de \$5,00</b>	<b>Menos de \$2,00</b>
Ferias gastronómicas	16	6	0	3
Plataformas online	2	1	0	2
Supermercados	97	28	1	57
Tiendas gourmet	26	27	5	7

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en Pichincha (2025).

Como se muestra en Tabla 4, la mayor disposición de compra se concentra en los supermercados, especialmente en los rangos de precio entre \$2,00 y \$3,00 y entre \$3,01 y

\$5,00, lo que confirma a este canal como el más estratégico. Las tiendas gourmet también muestran interés relevante en precios medios y altos, mientras que las ferias gastronómicas funcionan mejor para precios bajos y medios.

Las plataformas online presentan una participación mínima en todos los rangos. En conjunto, el precio ideal se ubica entre \$2 y \$5, con supermercados como el punto principal de comercialización.

**Tabla 5**

*Relación de la promoción con medios digitales*

Promoción / Medio	Degustaciones o ferias	Promociones o descuentos	Publicaciones con recetas/tips	Influencers
Anuncios digitales	13	16	5	2
Facebook	18	19	11	1
Instagram	26	24	10	1
Página web	8	8	3	1
TikTok	43	41	24	4

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en Pichincha (2025).

Como se muestra en la Tabla 5, TikTok se posiciona como el medio más efectivo en todas las formas de promoción, especialmente en degustaciones, promociones y contenido educativo, mostrando el mayor nivel de interacción potencial. Instagram ocupa el segundo lugar, con buena respuesta tanto para promociones como para degustaciones.

Facebook mantiene un desempeño moderado, mientras que los anuncios digitales y la página web generan menor interés. En general, las estrategias deben priorizar TikTok e Instagram, donde la audiencia muestra mayor disposición a interactuar con el producto.

### **5.3 Validación con el segmento de mercado**

Para evaluar el nivel de aceptación y potencial de mercado de los dos productos desarrollados se realizó un proceso de validación como se puede ver en la Tabla 6, basado en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada en la provincia de Pichincha. A partir de

estos datos se determinaron porcentajes específicos para cada dimensión analizada: deseabilidad, factibilidad y viabilidad económica.

**Tabla 6**

*Deseabilidad, factibilidad y viabilidad en Andes Jerky y Andes Crunch*

Criterio	Andes Jerky (Carne seca de cuy)	Andes Crunch (Cueritos crocantes de cuy)
Deseabilidad	<p><b>37%</b> El producto muestra un nivel de deseabilidad asociado a su imagen de snack funcional y proteico, atractivo para consumidores que buscan alternativas nutritivas y naturales. Su formato deshidratado facilita su transporte y consumo en cualquier momento, lo que lo convierte en una opción práctica para actividades cotidianas, deportivas o laborales.</p>	<p><b>59%</b> Este formato presenta un nivel de deseabilidad más elevado debido a su textura crujiente, su similitud con chips tradicionales y su practicidad de consumo. Su formato tipo chip lo hace ideal para situaciones sociales, snacks rápidos o acompañamientos, lo que incrementa su versatilidad. Se percibe como una alternativa innovadora, ligera y fácil de incorporar a los hábitos de consumo habituales.</p>
Factibilidad	<p><b>85%</b> El proceso de deshidratación puede realizarse con equipos disponibles en el país, aunque requiere tiempos más prolongados y un control más estricto de humedad. Aun así, la vida útil del producto compensa esta complejidad, haciéndolo viable desde una perspectiva técnica.</p>	<p><b>95%</b> Su proceso productivo es más ágil y sencillo, con tiempos notablemente menores frente al Jerky. Esto permite trabajar con lotes pequeños, reducir riesgos de merma y facilitar la rotación, lo que incrementa su factibilidad en términos operativos.</p>
Viabilidad	<p><b>78%</b> El rango de precio aceptado por el mercado coincide con el costo estimado del producto. Aunque la merma cárnica eleva su costo unitario, sigue siendo viable dentro de un nicho que está dispuesto a pagar por snacks proteicos y de valor agregado.</p>	<p><b>90%</b> El producto presenta costos más bajos y mantiene un margen neto del 25%. Además, encaja sin dificultad dentro del rango de precio que el 74% de los encuestados considera adecuado, lo que mejora su proyección económica y su potencial de rotación.</p>

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada en Pichincha (2025).

Estos porcentajes permiten visualizar con mayor claridad el desempeño comparado de ambos formatos y orientar la toma de decisiones para su lanzamiento y estrategia comercial.

## 5.4 Prototipo 2.0 (mejora del prototipo 1.0)

Durante el desarrollo del prototipo 2.0, se implementó una landing page como herramienta de validación digital para evaluar la percepción del usuario, comunicar el concepto de Andes y presentar los productos Andes Jerky y Andes Crunch.

Esta página fue desarrollada en WordPress y contiene información sobre la historia del proyecto, los valores de sostenibilidad, los productores aliados y un formulario de contacto para potenciales consumidores y distribuidores.

La Figura 13 muestra una vista general de la landing page utilizada en el proceso de validación.

**Figura 13**

*Landing page de Andes*



Nota. Elaboración propia a partir del diseño desarrollado en WordPress para la validación del prototipo 2.0.

## **5.5 Segundo bosquejo del modelo de monetización**

Asegurando el comercio justo con los productores, se acordó un precio de UDS 10.00 por cuy de 1.5 kilogramos. Alrededor del 52.29% del peso total del cuy es la materia prima que servirá para la producción de ambos snacks, del cual el 58.58% pertenece a la carne que será usada para Andes Jerky, y el 41,42% pertenece a la piel que servirá para Andes Crunch.

Durante el proceso de preparación de ambos snacks, se va perdiendo el gramaje que representa en un inicio, por lo cual como producto final se obtiene que de un cuy de 1.5 kilogramos se obtienen 3 unidades de Andes Crunch y 5 unidades de Andes Jerky, ambos en presentaciones de 40 gramos.

**Tabla 7**

*Costo de producción por unidad de Andes Crunch*

<b>COSTO POR UNIDAD ANDES CRUNCH</b>		
Cuy	\$	1.3807
Procesamiento y saborización	\$	0.20
Empaque	\$	0.15
Costo directo	\$	1.73
Gastos administrativos	\$	0.80
Costo total	\$	2.53
Margen 48.18%	\$	1.22
PVP	\$	3.75

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 7 se detalla el costo de producción de una unidad de Andes Crunch, en la cual se puede identificar que el costo de la materia prima es de USD 1.3807 considerando el desperdicio que se obtiene al deshuesar y separar los órganos. Del mismo modo se tienen costos de USD 0.20 por procesamiento y saborización; y USD 0.15 por el costo del empaque hermético.

De tal manera, se obtiene un total de USD 1.73 en costos directos, a lo cual se suman USD 0.90 de gastos administrativos, en los cuales se contempla el pago a personal, logística y

campañas publicitarias, resultando así en un costo total de USD 2.53. Finalmente se decidió añadir un margen del 48.18% para llegar a un precio de venta al público de USD 3.75.

#### **Tabla 8**

*Costo de producción por unidad de Andes Jerky*

<b>COSTO POR UNIDAD ANDES JERKY</b>		
Cuy	\$	1.1716
Procesamiento y saborización	\$	1.00
Empaque	\$	0.15
Costo directo	\$	2.32
Gastos administrativos	\$	0.80
Costo total	\$	3.12
Margen 44,16%	\$	1.38
PVP	\$	4.50

Nota. Elaboración propia.

Por otra parte, en la Tabla 8 se detalla el costo de producción de una unidad de Andes Jerky, el costo de la materia prima es de USD 1.1716, con un cambio en el costo de producción y saborización respecto a Andes Crunch debido al nivel exigente de procesamiento que se requiere, dando así un costo de USD 1.00 y USD 0.15 por el costo del empaque hermético.

Obteniendo un costo directo de USD 2.32, los costos indirectos se mantienen igual que Andes Crunch, resultando en un costo total de USD 3.12. Para Andes Jerky se decidió trabajar con un margen del 44.16%, basándonos en recalcar la venta de un producto premium, obteniendo así un precio de venta al público de USD 4.50.

#### **6. Estudio técnico y modelo de gestión organizacional**

## **6.1 Plan de internacionalización**

### **6.1.1 Análisis de la situación realizada en la idea de negocio**

El análisis FODA presentado en la sección Idea de Negocio evidencia que el proyecto se apoya en fortalezas relevantes: un producto innovador dentro del mercado ecuatoriano, con alto valor nutricional, identidad cultural andina y un proceso de producción natural y sostenible, lo que permite diferenciarlo frente a los snacks tradicionales y proyectarlo hacia nichos gourmet y saludables.

El entorno también ofrece oportunidades favorables, entre ellas la creciente demanda de alimentos funcionales, el interés por productos con identidad local y la posibilidad de desarrollar sabores que atraigan a consumidores jóvenes.

No obstante, se identifican debilidades asociadas al bajo conocimiento inicial sobre el cuya como snack, la producción artesanal en etapa temprana y la necesidad de inversión para cumplir con estándares técnicos y sanitarios. A esto se suman amenazas externas como la competencia de snacks industrializados de menor precio, cambios regulatorios y variaciones en el costo de la materia prima.

En conjunto, el diagnóstico muestra que el proyecto cuenta con un alto potencial de diferenciación, pero requiere fortalecer su estrategia de comunicación, posicionamiento y optimizar progresivamente sus procesos productivos para responder a las exigencias del mercado.

### **6.1.2 Análisis de la selección (matriz de selección de 3 países)**

#### **6.1.2.1 Metodología del modelo de selección**

El modelo utiliza un sistema de puntuación ponderada en una escala de 1 a 5, donde 1 representa una condición desfavorable y 5 una condición altamente favorable. Para este estudio, se evaluaron tres países candidatos: España, Portugal y Estados Unidos. Las

dimensiones analizadas fueron: acceso arancelario, barreras sanitarias, logística, aceptación cultural, poder adquisitivo, competencia local y riesgo país.

Este modelo permite comparar de manera objetiva distintos países en función de variables críticas para la exportación de alimentos procesados de origen animal, como se puede observar en la Tabla 9. Las dimensiones y sus respectivos pesos se definieron con base en su impacto en la factibilidad de exportación y en la competitividad del producto:

**Tabla 9**

*Matriz de preselección de países*

Dimensión	Peso (%)	Descripción del criterio de análisis	Finalidad en el caso de Andes
Acceso arancelario y acuerdos comerciales.	20 %	Evalúa la existencia de acuerdos preferenciales (TLC, CAN, UE, etc.) y los aranceles aplicados al producto.	Determinar la ventaja competitiva en precios y la facilidad de ingreso al mercado.
Barreras sanitarias y regulatorias.	25 %	Considera los requisitos sanitarios para productos cárnicos procesados y los niveles de exigencia técnica.	Garantizar el cumplimiento normativo y evitar restricciones al ingreso.
Logística y conectividad.	15 %	Analiza la infraestructura, costos logísticos y tiempos de envío marítimo o aéreo desde Ecuador.	Medir la viabilidad económica y la capacidad de abastecimiento continuo.
Aceptación cultural y de consumo.	10 %	Evalúa la familiaridad del consumidor con el cuy y la apertura hacia productos étnicos o gourmet.	Estimar la aceptación potencial del producto según hábitos alimentarios.
Poder adquisitivo y tamaño de mercado.	10 %	Considera el ingreso per cápita y la capacidad de compra según clasificación del Banco Mundial.	Identificar mercados con poder de compra suficiente para un producto premium.
Competencia local y saturación del mercado.	10 %	Mide la presencia de marcas locales o importadas de snacks proteicos y sustitutos.	Evaluando la oportunidad de diferenciación por origen andino y naturalidad.
Riesgo país y estabilidad comercial.	10 %	Analiza los factores macroeconómicos, políticos y regulatorios de cada país.	Reducir el riesgo operativo y asegurar la sostenibilidad comercial.

Nota. Elaboración propia.

El cálculo final del puntaje total se obtiene multiplicando cada criterio por su peso y sumando los resultados, generando una valoración máxima de 100 puntos por país.

### **6.1.2.2 Evaluación de países seleccionados**

Con base en los resultados ponderados, se seleccionaron tres países prioritarios: España, Portugal y Estados Unidos, debido a sus acuerdos comerciales vigentes, barreras sanitarias y potencial de aceptación cultural o económica (véase Tabla 10).

**Tabla 10**

*Matriz de países seleccionados*

País	Acceso arancelario (20%)	Barreras sanitarias (25%)	Logística (15%)	Aceptación cultural (10%)	Poder adquisitivo (10%)	Competencia local (10%)	Riesgo país (10%)	Total (100)
España	5	4	4	5	5	4	5	86
Portugal	5	4	3	4	4	4	4	81
Estados Unidos	3	3	5	4	5	3	5	79

Nota. Elaboración propia.

### **6.1.2.3 Dimensiones de evaluación**

- **Acceso arancelario:** La Unión Europea mantiene un acuerdo comercial multipartes con Ecuador que elimina los aranceles para la exportación de productos agrícolas procesados hacia España y Portugal, facilitando la entrada de alimentos de origen animal deshidratados (Comisión Europea, 2025).
- **Barreras sanitarias:** La UE exige trazabilidad y cumplimiento del Reglamento (UE) N.º 1151/2012 sobre productos tradicionales. (Comisión Europea, 2012; Comisión Europea, 2025).
- **Logística:** Según el Logistics Performance Index (LPI) del Banco Mundial 2023, España registra un puntaje cercano a 3.9, Portugal 3.4 y Estados Unidos 3.9, lo que

evidencia accesibilidad logística favorable para mercados europeos y norteamericanos (World Bank, 2023).

- **Aceptación cultural:** España presenta alta familiaridad con productos latinos; su comunidad ecuatoriana supera las 400,000 personas (~0.84% de la población). (INE, 2025).
- **Poder adquisitivo:** España ( $\approx$ 38,000 USD per cápita) mantiene equilibrio entre ingresos y afinidad cultural. (INE, 2025).
- **Competencia local:** El mercado gourmet europeo, y particularmente el español, presenta una expansión anual promedio del +6.5 %, lo que incrementa la demanda de productos étnicos, premium y saludables (Statista, 2024).
- **Riesgo país:** EGDI ONU 2024 muestra estabilidad institucional (España 0.905, Portugal 0.842, EE. UU. 0.920). (United Nations, 2024).

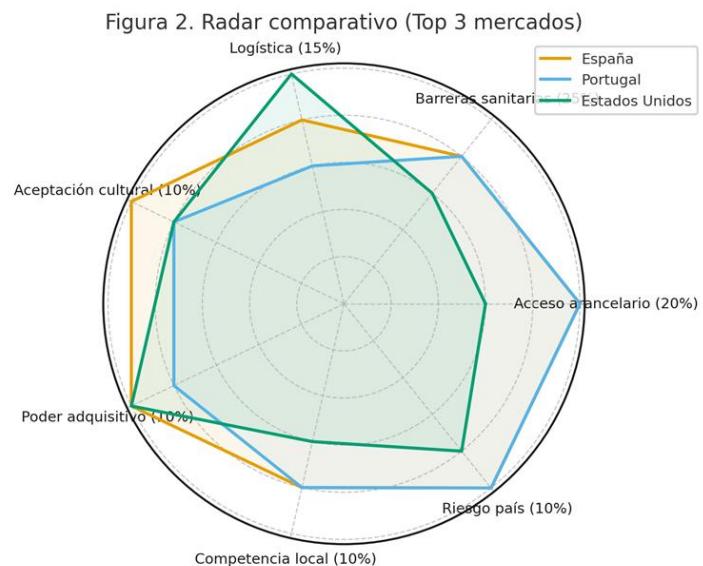
#### **6.1.2.4 Conclusiones generales**

España se posiciona como el mercado más atractivo para la internacionalización de Andes. Su fortaleza radica en la afinidad cultural derivada de la comunidad ecuatoriana residente, las condiciones logísticas favorables, la estabilidad institucional y el creciente mercado gourmet europeo, tal como se evidencia en el comportamiento comparativo de los puntajes presentados en la Figura 14 (Radar comparativo) y en la Figura 15 (Mapa de calor).

El posicionamiento debe centrarse en comunicar autenticidad, sostenibilidad y orgullo andino, aprovechando el marco regulatorio europeo que valora los productos con identidad tradicional (Reglamento UE N.º 1151/2012). Esto permitirá que el snack de cuy sea percibido como un alimento ancestral, saludable y gourmet dentro del mercado español.

**Figura 14**

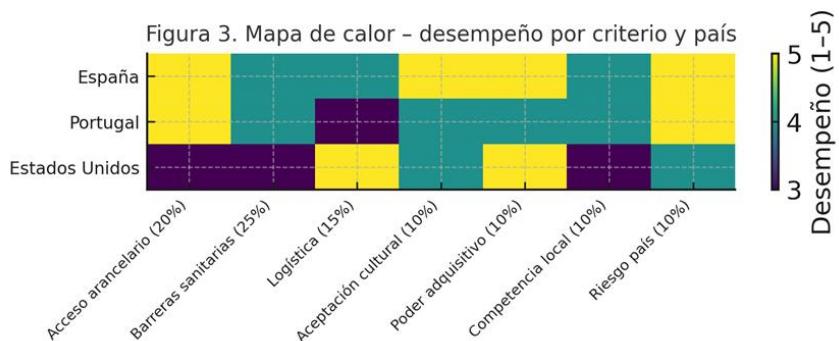
*Radar comparativo (Top 3 mercados)*



Nota. Elaboración propia.

**Figura 15**

*Mapa de calor (desempeño por criterio y país)*



Nota. Elaboración propia.

### 6.1.3 Componente de internacionalización al inicio o a futuro

La internacionalización de Andes se desarrollará de forma progresiva, iniciando con la validación del producto en la provincia de Pichincha mediante puntos de venta

seleccionados, tiendas saludables, cafeterías, gimnasios y minimercados, esta etapa permitirá ajustar sabor, empaque y comunicación según la respuesta del consumidor.

Una vez consolidada la aceptación en Quito, la empresa expandirá su presencia hacia Cuenca y Ambato, donde el producto podrá comercializarse en minimercados, cafeterías gourmet, tiendas saludables y espacios con alta rotación de snacks, estas ciudades servirán como prueba para evaluar la logística nacional y el comportamiento del consumidor fuera de la capital.

Con base en la matriz de selección de mercados, España se identifica como el primer destino internacional, debido a su alta concentración de migrantes andinos y la existencia de tiendas latinas que permiten comercializar el producto como snack de nostalgia. Posteriormente, se proyectará ingresar a Estados Unidos, mercado que presenta oportunidades favorables en el segmento de snacks saludables y productos étnicos.

De este modo, la estrategia de internacionalización de Andes se estructura en fases: validación local, expansión nacional y proyección internacional, manteniendo su identidad andina, sostenibilidad e innovación.

#### **6.1.4 Forma de entrada**

##### **6.1.4.1 Normativa técnica para exportación a la UE**

El ingreso de Andes al mercado español se realizará mediante la exportación a través de un distribuidor especializado, estrategia que reduce riesgos y facilita el cumplimiento de los requisitos sanitarios, documentales y regulatorios exigidos por la Unión Europea. Para ello, el producto debe ajustarse a la normativa técnica relativa a inocuidad, trazabilidad y etiquetado establecida en el Reglamento (CE) 178/2002 (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2002).

En este marco, el snack elaborado a base de cuy requiere el Certificado Sanitario de Exportación emitido por ARCSA, que acredita que su procesamiento se efectuó bajo

condiciones higiénicas adecuadas y conforme a la normativa ecuatoriana. Adicionalmente, al no ser el cuy un alimento de consumo tradicional en Europa, su comercialización debe aprobarse bajo la categoría de Novel Food, regulada por el Reglamento (UE) 2015/2283 (Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria, 2018), lo que implica la presentación de un expediente técnico con estudios de inocuidad, composición y evidencia de consumo ancestral. El producto también debe cumplir con los lineamientos de etiquetado establecidos en el Reglamento (UE) 1169/2011, que exige información clara sobre ingredientes, valores nutricionales, país de origen, lote y datos del importador (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2011).

Como sustento normativo final, la clasificación arancelaria del producto corresponde a la subpartida 1602.90. Esta se encuentra dentro del Capítulo 16, relativo a preparaciones de carne, despojos o sangre, específicamente en la Partida 1602, destinada a preparaciones y conservas de carne. Dado que el cuy no posee una subpartida específica dentro del Sistema Armonizado, a diferencia de especies como bovinos, porcinos o aves, su ubicación se determina por descarte técnico, encuadrando correctamente en la categoría “las demás”, 1602.90.

#### **6.1.4.2 Requisitos como empresa exportadora**

Para exportar Andes Jerky o Andes Crunch, la empresa debe cumplir primero con los requisitos institucionales: contar con RUC activo, estar registrada como exportadora en ECUAPASS, y poseer todos los permisos municipales, incluyendo licencia municipal, permiso de bomberos y permiso anual de funcionamiento.

A nivel sanitario, el producto debe disponer del Registro Sanitario ARCSA, el cual se tramita en la plataforma SIPSRRP, presentando la documentación técnica del snack (incluyendo ficha técnica, análisis microbiológicos, composición, proceso y etiquetado). Este

registro certifica que la planta opera bajo normas de inocuidad y que el alimento está autorizado para su comercialización y exportación.

#### **6.1.4.2.1 Documentos comerciales y técnicos para la exportación**

Los documentos esenciales que acompañan a la operación incluyen la Factura Comercial, donde constan precios, Incoterm y condiciones de venta, y el Packing List, que detalla cantidades, pesos y forma de embalaje. A esto se suma el Certificado de Origen, que puede obtenerse a través de Fedexport, y la Ficha Técnica del Producto, necesaria para compradores y autoridades.

Estos documentos permiten demostrar origen, calidad, trazabilidad y las características técnicas del snack, asegurando que los productos cumplan con los requisitos tanto del país exportador como del país de destino.

#### **6.1.4.2.2 Documentos logísticos y aduaneros**

Cuando el transportista retira la mercancía en la fábrica, se emite la Guía de Remisión, donde se especifican bultos, pesos, número de sellos, placa del vehículo y datos del remitente y destinatario. En el transporte internacional se genera el Bill of Lading (BL) y, previo al ingreso al puerto, se registra el turno AISV y se obtiene el certificado BGR, que informa el peso del contenedor a la terminal portuaria.

Finalmente, para oficializar la salida del país, se presenta en ECUAPASS la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), que reúne toda la información comercial, técnica y sanitaria necesaria para autorizar el embarque del producto.

#### **6.1.4.3 Ingreso físico del producto al territorio español**

El producto debe ingresar obligatoriamente a través de un Puerto de Control Fronterizo (PCF) autorizado para productos de origen animal. Para Andes, las opciones más adecuadas son:

- **Puerto de Valencia:** ideal para abastecer Madrid gracias a su proximidad (aprox. 350

km), alto volumen de importaciones latinoamericanas y rapidez en inspecciones sanitarias.

- **Puerto de Barcelona:** recomendado para abastecer Cataluña, debido a su infraestructura moderna y amplia capacidad operativa.
- **Puerto de Bilbao:** alternativa viable para Madrid en caso de congestión o tiempos de espera prolongados en Valencia.

Durante la inspección en el PCF, la autoridad sanitaria revisa:

- El Certificado Sanitario de Exportación.
- La documentación del lote.
- El cumplimiento del etiquetado.
- El estado físico de la mercancía y del contenedor.

#### **6.1.4.4 Requisitos documentales posteriores al control fronterizo**

Una vez aprobada la inspección, el importador debe presentar el Documento Único Administrativo (DUA) para legalizar la importación y calcular los tributos aplicables.

Además, el distribuidor debe contar con:

- Número EORI para realizar operaciones de comercio exterior.
- Registro como operador alimentario.
- Autorización para comercializar productos de origen animal dentro del territorio español.

Después de la liberación del contenedor, la mercancía se envía a centros de almacenamiento en Madrid y Barcelona para su distribución en tiendas latinas, minimercados étnicos, supermercados pequeños y locales especializados, donde se concentra el mercado de nostalgia.

Este modelo de entrada es el más eficiente para Andes, ya que facilita el cumplimiento regulatorio, reduce riesgos operativos y permite aprovechar un canal comercial que ya maneja productos andinos y latinoamericanos.

### **6.1.5 Perfil del cliente internacional (agente o proveedor)**

El cliente internacional ideal para Andes es un agente importador/distribuidor especializado en alimentos étnicos, ancestrales o saludables, con capacidad logística y experiencia comprobada en la importación de productos sujetos a regulación sanitaria en la Unión Europea.

Este tipo de distribuidor debe contar con un número EORI válido, registro como operador alimentario, almacenes certificados y transporte adecuado. También debe manejar normativas europeas como Novel Food (Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria, 2018), trazabilidad alimentaria (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2002) y etiquetado (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2011).

Contar con una red amplia de comercialización es esencial para posicionar el producto en el mercado de nostalgia. Entre los puntos reales de venta donde un distribuidor especializado colocaría el producto se identifican ubicaciones estratégicas tanto en Madrid como en Barcelona:

En Madrid, destacan La Quebrada Market (Calle Atocha 106), Latin Food Market (Calle del Amparo 78), Supermercado América (Calle Topete 27) y Mi Tienda Latina (Calle de los Vascos 7), todos ellos enfocados en atender a comunidades latinoamericanas con alta demanda de productos tradicionales.

En Barcelona, los puntos clave incluyen Latin World Food (Carrer de Sant Antoni Abat 10) y el Mercado Andino Barcelona (Carrer de l'Hospital 103), ambos reconocidos por su oferta de alimentos latinoamericanos y andinos.

Además de la colocación en estos establecimientos, el distribuidor deberá proporcionar retroalimentación constante sobre la aceptación del producto, su rotación, las preferencias del consumidor y posibles oportunidades de mejora para fortalecer la estrategia comercial.

### 6.1.6 Análisis de los costos

**Figura 16**

*Matriz de exportación hacia España*

MATRIZ DE EXPORTACIÓN		
ACONDICIONAMIENTO DE LA MERCANCIA CONTENEDOR 20"		
uc	unidades en uc	Total unidades
<b>600</b>	<b>24</b>	<b>14400</b>
<b>Costo producción</b>	<b>Margen venta</b>	<b>Total costo</b>
\$ 3,12	\$1,56	\$ 4,68
\$ 2,53	\$1,27	\$ 3,80
<b>VALOR PEDIDO</b>		<b>\$ 62.613,00</b>
+ Precio de venta de la mercancía (en nuestras bodegas sin acondicionamiento)		\$ 62.613,00
+ Marcas, etiquetas, leyendas o gravados especiales unitarios de exportación.		\$ 30,00
+ Embalajes unitario y global de exportación		\$ 480,00
+ Costo pallets		\$ 100,00
+ Marcas y rótulos del embalaje global de exportación		\$ 180,00
= EXW: EX WORK		\$ 63.403,00
+ Gastos de estiba del contenedor.		\$ 50,00
Movilización o transporte interno desde la fábrica – depósito hasta la estación, muelle o plataforma del puerto de embarque.		\$ 600,00
+ Fee Formularios: de exportación, licencias, manifiestos de aduana.		\$ 100,00
= FAS: FREE ALONG SHIP		\$ 64.153,00
+ Carga, estiba y manipuleo en muelle / barco		\$ 120,00
+ Conocimiento de embarque y certificados de embarque.		\$ 60,00
= FOB: FREE ON BOARD		\$ 64.333,00
+ Flete y transporte Internacional de las mercancías Guayaquil - Valencia		\$ 4.353,00
= CFR: COST AND FREIGHT		\$ 68.686,00
+ Seguro del transporte internacional todo riesgo		\$ 477,00
= CIF: COST, INSURANCE AND FREIGHT		\$ 69.163,00
+ Descarga del buque al muelle		\$ 547,75
+ Movilización y seguro de transporte interno Valencia - Madrid		\$ 750,00
= DAP: DELIVERED AT PLACE		\$ 70.460,75
+ Carga y descarga		\$ 500,00
= DPU: DELIVERED AT PLACE UNLOADED		\$ 70.960,75
* IMPUESTOS ADUANEROS		\$ -
Trámite Agente afianzado de importación		\$ 400,00
= DDP: DELIVERED DUTY PAID		\$ 71.360,75
<b>COSTO EN EL MERCADO ESPAÑOL</b>		<b>\$ 71.360,75</b>
<b>COSTO POR UNIDAD EN ESPAÑA JERKY</b>		<b>\$ 5,31</b>
<b>COSTO POR UNIDAD EN ESPAÑA CRUNCH</b>		<b>\$ 4,36</b>
PVP POR UNIDAD EN ESPAÑA JERKY (20,47%)		\$ 6,40
PVP POR UNIDAD EN ESPAÑA CRUNCH (26,12%)		\$ 5,50

Nota. Elaboración propia.

El costeo se explica desde la perspectiva de Andes y aplicado al producto snack de cuya empacado en fundas de 40 g (24 unidades por caja de cartón de aproximadamente 41×37×17 cm; 2 kg por caja; paletizado en pallet americano). En EXW, Andes cuantifica únicamente el costo del producto terminado en planta: materia prima, proceso, empaque primario, empaque secundario, rotulado y acondicionamiento para despacho. El comprador retira en bodega y asume desde allí transporte interno, trámites de exportación, flete, seguro y nacionalización.

En FAS, Andes añade al EXW el transporte terrestre desde su planta hasta el puerto de Guayaquil, el manejo en terminal y la documentación de exportación para dejar la mercancía al costado del buque; la carga a bordo, el flete y el seguro quedan a cargo del comprador. En FOB, Andes incorpora además la estiba y el cargue a bordo, así como la emisión del BL; el riesgo se transfiere cuando la carga está sobre el buque y el comprador asume flete y seguro internacionales.

En CFR, Andes suma al FOB el flete marítimo hasta el puerto de Valencia; conforme a la cotización de la naviera Hapag-Lloyd (Ver Anexo H); el precio incluye costo del producto, transporte interno, cargue y flete, manteniéndose la transferencia de riesgo al momento del embarque. En CIF, Andes agrega la prima del seguro internacional hasta Valencia, de modo que el precio cubre costo, flete y seguro; descarga, nacionalización y distribución en destino siguen a cargo del comprador. En DAP, Andes extiende la cobertura hasta el lugar convenido en España: incluye transporte en origen, flete, manejo y transporte interno en destino hasta poner la carga disponible para descarga, pero sin incluir la nacionalización.

En DPU, Andes entrega en el lugar convenido con descarga incluida, asumiendo además del transporte la maniobra final de desestiba en sitio; los tributos de importación siguen siendo del comprador. Finalmente, en DDP, Andes internaliza la cadena completa: costos productivos,

empaques, transporte Quito–Guayaquil, flete y seguro internacionales, manejo portuario en España, transporte interno en destino, honorarios y gastos de nacionalización y entrega en el punto acordado; el comprador solo recibe la mercancía nacionalizada con un costo final de USD 71,360.75.

## **6.2 Localización de la matriz**

Las oficinas administrativas de Andes se están formalizando en el Edificio Metropolitan, ubicado en Av. Naciones Unidas E2-30 y Núñez de Vela (sector Iñaquito–La Carolina, Quito). La elección se basa en su carácter corporativo y conectividad (eje Naciones Unidas), y la dirección está publicada por la administración del edificio; además, firmas instaladas allí como Sumitomo Corporation Andes S.A.S. confirman la localización exacta dentro del Metropolitan. Con esto, dejamos definida la sede administrativa y avanzamos con la contratación y adecuaciones correspondientes.

La planta/fábrica se instalará en el sector Carcelén Industrial (Quito norte), y ya iniciamos la negociación de una nave con acceso operativo a ejes como Av. José Andrade y Av. Eloy Alfaro. La decisión se sustenta en que Carcelén Industrial concentra actividad fabril real y servicios para industria: empresas como Ecocaucho (Av. José Andrade Oe1-124 y Juan de Sélis), Indumangueras (Av. Eloy Alfaro N74-13 y Antonio Basantes) y Farmapack (Panamericana Norte km, Carcelén Industrial) publican sus direcciones en este polo, lo que confirma la idoneidad logística y regulatoria del sector para nuestra operación. Con ello, la localización productiva queda confirmada y en curso de habilitación.

## **6.3 Operaciones**

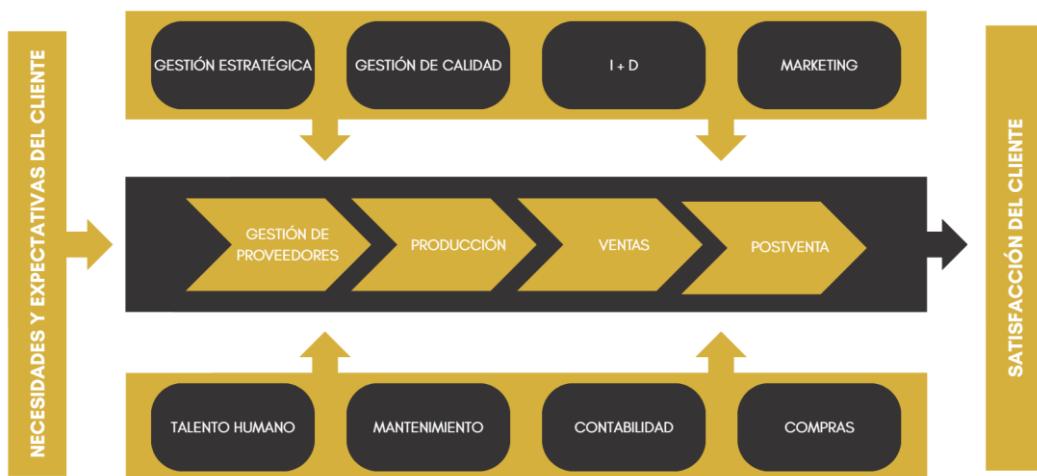
Para comprender el funcionamiento interno de la empresa, se elaboró un mapa de procesos, como se muestra en la Figura 17. Este esquema parte de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, las cuales orientan la estructura y la interacción de los

procesos que permiten obtener un producto final. El mapa se organiza en tres grandes grupos de procesos que trabajan de forma articulada:

1. Procesos estratégicos: incluyen la gestión estratégica, la gestión de calidad, investigación y desarrollo (I+D) y marketing. Estos procesos definen la dirección del negocio, garantizan el cumplimiento de estándares, impulsan la innovación y establecen las estrategias de posicionamiento y comunicación de la marca.
2. Procesos operativos: corresponden al núcleo productivo de la empresa e integran la gestión de proveedores, la producción, las ventas y la postventa. Es aquí donde se transforman los insumos en el producto final y se gestiona la relación directa con el consumidor.
3. Procesos de apoyo: abarcan talento humano, mantenimiento, contabilidad y compras. Su función es proporcionar los recursos, servicios y condiciones necesarias para que los procesos operativos y estratégicos se ejecuten de manera eficiente.

**Figura 17**

*Mapa de procesos*



Nota. Elaboración propia.

En conjunto, los procesos estratégicos y de apoyo permiten que los procesos operativos se desarrollen con calidad, eficiencia y coherencia, garantizando así la satisfacción del cliente final y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **6.3.1 Diseño del proceso productivo**

Como se observa en la Figura 18, el proceso de producción de Andes Crunch inicia con la búsqueda, recepción y selección del cuy pelado como materia prima, verificando que cumpla con los parámetros de calidad. Una vez recibido, se procede a retirar las extremidades y a despresar el animal, separando la carne, los huesos y la piel.

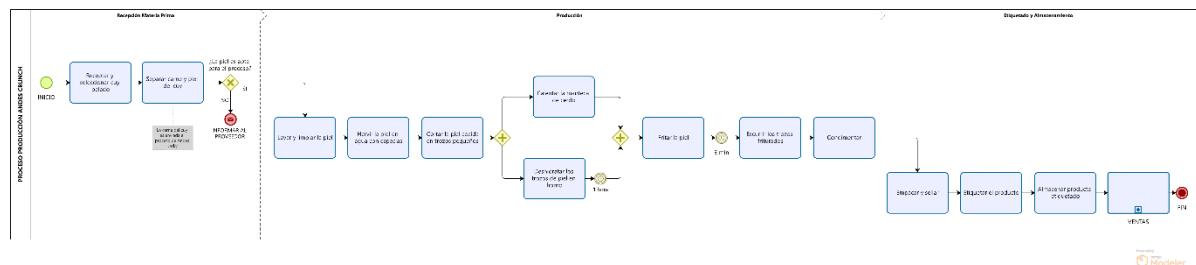
Una vez separada, la piel es inspeccionada para determinar si es apta para continuar con el proceso; si no cumple los estándares de calidad, se descarta para asegurar la inocuidad y la consistencia del producto final, mientras que la carne es enviada inmediatamente al proceso correspondiente a Andes Jerky, garantizando un uso integral del animal y la continuidad del flujo productivo. La piel aprobada se lava y limpia cuidadosamente para eliminar residuos e impurezas, posteriormente, se hierva en agua junto con especias naturales, lo que aporta sabor y facilita su manipulación posterior.

Una vez cocida, la piel se corta en pequeños trozos y se somete a un proceso de deshidratación en horno durante aproximadamente una hora, lo que reduce su humedad y mejora la textura para la etapa de fritura. Paralelamente, se calienta la manteca de cerdo que se utilizará en esta fase. Los trozos deshidratados se fríen durante cerca de 3 minutos hasta alcanzar la crocancia característica del producto.

Tras la fritura, los trozos se escurren cuidadosamente para retirar el exceso de grasa y obtener una textura más ligera y uniforme, luego, se condimentan con las mezclas de sabores distintivas de la marca, como picante, ahumado o BBQ. Finalmente, el producto se empaqueta y almacena bajo condiciones adecuadas de temperatura y humedad, para después distribuirse y comercializarse.

**Figura 18**

*Flujograma del proceso de producción de cueros a base de la piel del cuy (Andes Crunch)*



Nota. Elaboración Propia.

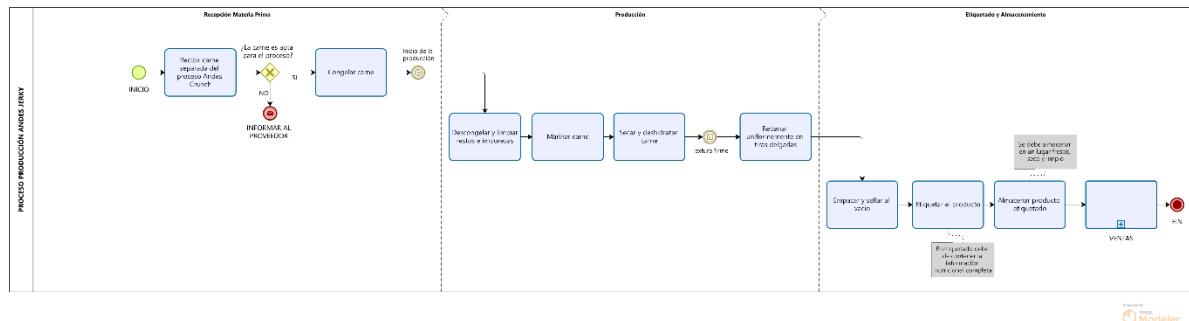
En cambio, como se muestra en la Figura 19, el proceso de Andes Jerky inicia con la recepción de la carne separada del cuy durante la etapa de despiece del proceso Andes Crunch. Esta materia prima se verifica para asegurar que cumpla con los parámetros de calidad e inocuidad; si no es apta, se informa al proveedor. La carne aprobada se congela para conservar su frescura hasta el inicio de la producción.

Al comenzar la producción, la carne se descongela, se limpia cuidadosamente y se somete a un marinado con condimentos y especias naturales que aportan sabor y favorecen su conservación. Posteriormente, se procede al secado y deshidratado, etapa clave que reduce la humedad y da como resultado la textura firme característica del jerky. Una vez deshidratada, la carne se rebana en tiras delgadas para asegurar uniformidad en el producto final.

Las tiras se empacan y sellan al vacío para evitar contaminación y prolongar la vida útil, y luego se etiquetan conforme a la normativa de información nutricional vigente. Finalmente, el producto se almacena en un lugar fresco, seco y limpio, garantizando su conservación hasta su distribución. Este proceso permite obtener un snack artesanal, seguro y de alta calidad, manteniendo el sabor auténtico del cuy mediante técnicas controladas de producción.

**Figura 19**

*Flujograma del proceso de producción de carne deshidratada de cuy (Andes Jerky)*



Nota. Elaboración Propia.

#### 6.4 Diseño organizacional

Se elaboró un organigrama jerárquico vertical para Andes (véase la Figura 20). En la dirección general se concentra la definición de la estrategia, la aprobación de presupuestos, el cumplimiento legal y la evaluación integral de cada área. El área financiera gestiona la planificación y el control presupuestario, la contabilidad, los costos, la tributación y las compras, apoyándose en funciones de registro contable y de abastecimiento.

El área de producción se encarga de asegurar volúmenes, calidad y eficiencia mediante el plan maestro, el control de inventarios, la aplicación de BPM/POES y el mantenimiento, trabajando con supervisión operativa y personal de deshidratación y empaque. El área de marketing desarrolla la marca y la demanda a través de la investigación, la comunicación, la gestión de precios, los canales y los objetivos comerciales, con apoyo en diseño y ventas.

Finalmente, el área de comercio exterior lidera el desarrollo de nuevos productos, la formulación, el escalamiento, el control de calidad, los ensayos, las certificaciones y la ejecución de los procesos de exportación, junto con personal técnico y de investigación.

**Figura 20**

*Organigrama Andes S.A.S.*



Nota. Elaboración propia.

## 6.5 Conformación legal

El emprendimiento se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) integrada por los socios participantes del proyecto y acogida al Régimen Impositivo para Microempresas (RIMPE). La empresa contará con un Registro Único de Contribuyentes (RUC) propio, bajo el nombre “Andes” y cuyo representante legal será la gerente general designada.

Para formalizar la constitución de la compañía ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), será necesario presentar el contrato constitutivo debidamente firmado por cada socio, el nombramiento del representante legal y la solicitud de inscripción con la información requerida de la empresa para su registro en el sistema. Adicionalmente, se deberá contar con la firma electrónica de cada socio para realizar el trámite en línea, y detallar el giro del negocio, el cual, en este caso, se enfoca en la fabricación y comercialización de productos alimenticios.

## **7. Plan de Marketing**

### **7.1 Establecimiento de objetivos de marketing**

**Objetivo general:** Posicionar Andes como una marca premium con identidad andina en el Distrito Metropolitano de Quito, construyendo presencia de marca y generando valor percibido durante los primeros 12 meses de ejecución.

**Primer objetivo específico:** Incrementar en 25% la percepción y recordación de Andes como producto premium con identidad andina durante los primeros 6 meses.

**Segundo objetivo específico:** Incrementar la intención de compra de Andes Jerky y Andes Crunch al 30% en los primeros 6 meses como resultado del fortalecimiento del posicionamiento premium de la marca.

**Tercer objetivo específico:** Aumentar en 35% mensual la interacción digital mediante contenido que refuerce la narrativa premium e identitaria de Andes durante 12 meses.

### **7.2 Definición de Estrategias**

#### **7.2.1 Estrategia Corporativa**

Andes adopta una estrategia corporativa de posicionamiento por diferenciación, enfocada en elevar la percepción del cuy desde un plato tradicional hacia una experiencia de consumo moderna y sofisticada en el formato de snack premium. La marca no busca competir por volumen o precio en el mercado masivo de snacks, sino ocupar un lugar distintivo en la mente del consumidor del Distrito Metropolitano de Quito, cimentado en la identidad andina y la exclusividad.

La ventaja competitiva se construye sobre tres pilares de valor percibido: la innovación gastronómica (sabor y presentación), la autenticidad cultural (cuy como ingrediente ancestral) y el impacto social (alianzas con pequeños productores). Esta estrategia

guía todas las decisiones de marketing, priorizando la construcción de marca (*branding*) y la conexión emocional sobre la distribución intensiva.

El crecimiento se proyecta de manera selectiva, consolidando primero el nicho premium en Quito, para luego escalar hacia nuevos mercados internacionales que valoren la identidad cultural, aprovechando oportunidades tanto en el sector *gourmet* como en las exportaciones de la nostalgia.

### **7.2.2 Estrategia de cartera**

En la fase inicial, el plan no contempla ampliar la cartera, sino profundizar el posicionamiento de los dos productos (Andes Jerky y Andes Crunch) y comprobar su desempeño en el mercado local.

### **7.2.3 Estrategias de segmentación, targeting y posicionamiento**

#### **7.2.3.1 Segmentación**

- Demográfica**

El mercado objetivo de Andes está conformado principalmente por personas entre 19 - 29 años y 41 - 51 años, que incluyen estudiantes universitarios, profesionales y personas con formación técnica o superior. Se trata de un grupo con ingresos de nivel medio y medio-alto, lo que les permite contar con capacidad de pago para adquirir snacks premium.

- Geográfica**

La segmentación se concentra en el Distrito Metropolitano de Quito, priorizando zonas de altas plusvalía comercial y residencial como los Valles y el Norte de Quito. Estas áreas concentran los canales de venta selectivos (gimnasios, tiendas saludables, ferias gastronómicas y delicatessen) alineados con la imagen de la marca.

- **Psicográfica**

Son personas que muestran interés por la identidad cultural, la sostenibilidad y el apoyo a pequeños productores andinos, por lo que se sienten atraídas por propuestas que integran tradición gastronómica con una presentación moderna.

- **Conductual**

Son consumidores que no compran por costumbre ni buscan lo más barato, sino que se guían por la curiosidad de probar algo nuevo y de calidad. Ven a este snack como un "gusto" o un premio personal, más que como algo para llenarse rápido. Son muy activos en redes sociales como TikTok e Instagram, donde les gusta descubrir marcas y compartir fotos de lo que consumen, por lo que valoran mucho que el producto tenga una buena presentación y se vea bien.

#### **7.2.3.2 Targeting**

Andes aplicará una estrategia de targeting diferenciado, enfocada en dos segmentos específicos del Distrito Metropolitano de Quito.

El primer grupo, dirigido para el producto Andes Crunch, está compuesto por adultos entre 19 y 29 años, estudiantes y profesionales (oficinistas) con rutinas dinámicas que buscan snacks prácticos con identidad local. El segundo segmento, dirigido para el producto Andes Jerky, corresponde a adultos entre 41 y 51 años, activos, deportistas, disciplinados y con interés en productos naturales y altos en proteína.

#### **7.2.3.3 Posicionamiento**

Se construye a partir de tres ejes principales que se integran entre sí:

- Andes proyecta una imagen de marca asociada a snacks premium con beneficios funcionales derivados del cuy, como el aporte de proteína y colágeno y un perfil de grasa más equilibrado frente a snacks fritos tradicionales.

- La marca revaloriza la cultura andina al utilizar al cuy como ingrediente ancestral, comunicando su origen, su historia y el vínculo con pequeños productores, lo que refuerza una identidad auténtica y diferenciada frente a otros snacks.
- Andes se vincula con un estilo de vida práctico y moderno, adecuado para el consumo en la universidad, la oficina o durante actividades diarias, sin renunciar a la calidad ni al carácter premium de la marca.

### **7.3 Marketing Mix (4Ps)**

#### **7.3.1 Producto**

##### **7.3.1.1 Tipo de producto**

Andes se define como un producto de consumo final (B2C) en la categoría de snacks salados premium. Aunque su formato individual de 40 g ofrece portabilidad, no se compite por conveniencia masiva, sino por diferenciación. Su ingrediente principal (cuy) y su alto valor proteíco lo sitúan en un nicho *gourmet*, distanciándose de la oferta de snacks industriales tradicionales.

##### **7.3.1.2 Niveles de producto**

- **Beneficio central:** Satisface la necesidad de consumir cuy de forma práctica, aportando proteína y colágeno. El consumidor obtiene una alternativa rápida que combina funcionalidad y modernidad frente a los snacks tradicionales.
- **Producto básico:** Andes ofrece dos productos premium: Andes Jerky (carne deshidratada) y Andes Crunch (cueros crocantes), ambos en porciones de 40 g listas para el consumo directo con diversos sabores.
- **Producto esperado:** Entrega un snack higiénico con sabor y textura agradables, protegido por un empaque funcional con etiqueta clara (ingredientes y tabla nutricional) que brinda seguridad al consumidor.
- **Producto aumentado:** Incorpora un empaque con identidad andina y narrativa de origen

que vincula a pequeños productores, complementado con contenido digital educativo y activaciones que enriquecen la experiencia.

- **Producto potencial:** Proyecta la expansión mediante nuevos sabores, tamaños y certificaciones de calidad e inocuidad que faciliten el ingreso a mercados nacionales e internacionales.

### 7.3.1.3 Packaging

El empaque es el principal comunicador del posicionamiento premium. Utiliza una paleta cromática de negro (sofisticación) y dorado (calidad) para elevar la percepción de valor como se puede observar en la Figura 21. El diseño frontal destaca la ilustración del cuy y el sabor, mientras que la parte posterior asegura el cumplimiento normativo con tabla nutricional y datos de conservación.

**Figura 21**

*Empaque de Andes Snack y Andes Jerky*



Nota. Elaboración propia.

### 7.3.1.4 Branding

Andes se posiciona como una marca que fusiona la funcionalidad nutricional con la identidad cultural andina. Más que una imagen visual, busca transformar la percepción del

cuy, elevándolo de un plato tradicional a un "snack premium moderno" adaptado al consumidor urbano.

Esta identidad se apoya en una estética sofisticada (negro y dorado) diseñada para romper prejuicios y posicionar el producto como una alternativa gourmet. Así, la marca no solo vende un alimento, sino que revaloriza un ingrediente ancestral y visibiliza el trabajo de los pequeños productores bajo las líneas Andes Jerky y Andes Crunch.

### 7.3.1.5 Naming

En el nombre Andes la palabra “Andes” hace referencia a la cordillera y a la tradición gastronómica de la Sierra ecuatoriana (Figura 22). Bajo esta marca se desarrollan dos líneas de producto: Andes Jerky y Andes Crunch.

En el caso de Andes Jerky, el término “Jerky” se utiliza para indicar que se trata de carne deshidratada. Por su parte, Andes Crunch incorpora la palabra “Crunch” para resaltar la textura crocante del producto elaborado a partir de la piel del cuy.

**Figura 22**

*Nombre y logo*



Nota. Elaboración propia.

### **7.3.2 Precio**

#### **7.3.2.1 Estrategia de precio**

La estrategia de precios de Andes se fundamenta en la fijación de precios basada en el valor percibido. A diferencia de los snacks industriales masivos, donde la competencia se rige por costos bajos, Andes no busca ser la opción más económica, sino la de mayor valor agregado.

El precio establecido representa la monetización de una propuesta de valor integral que ofrece al consumidor distintos beneficios:

1. Un perfil nutricional superior, alto en proteína y colágeno.
2. La identidad andina y la recuperación de un ingrediente ancestral (el cuy) en un formato moderno.
3. El respaldo ético de trabajar con pequeños productores de la Sierra bajo un comercio justo.
4. Un empaque (packaging) elegante que eleva la percepción de calidad desde el primer contacto visual.

#### **7.3.2.2 Estructura de precios**

Con base en el modelo financiero del proyecto, se definió un precio de USD 3,50 para Andes Jerky y de USD 2,75 para Andes Crunch, ambos en presentaciones individuales de 40 g. Estos valores integran los costos de producción, procesamiento, empaque y gastos administrativos, pero, sobre todo, buscan reflejar el valor agregado que ofrece cada producto dentro de la línea. La diferencia de precio entre ambas referencias responde a la estructura de costos de la materia prima y al rendimiento del proceso productivo.

### 7.3.2.3 Comparación de mercado

**Tabla 11**

*Comparativo de precios y gramaje de cueros en el mercado*

Imagen	Marca	Producto	Gramaje	Precio
	SUPERMAXI	Cueritos bocaditos sabor natural	50 g	\$1.39
	CRON QUIS	Cueritos crocantes	50 g	\$1.56
	ANDES CRUNCH	Cueritos crocantes de cuy	40 g	\$3.75

Nota. Elaboración propia.

La Tabla 11 ilustra el panorama competitivo actual, contrastando la propuesta de Andes Crunch frente a los sustitutos industriales masivos (cueritos de cerdo), como se puede observar, marcas como Supermaxi y Cron Quis compiten en un "océano rojo" saturado, operando bajo una lógica de liderazgo en costos con precios promedios de \$1.47 por 50 g.

En contraste, Andes Crunch implementa una estrategia de Océano Azul, distanciándose de la guerra de precios para crear una nueva curva de valor: el "snack andino premium". Su precio de \$3.75 no busca competir con la oferta industrial de cerdo, sino capturar un nicho inexplorado que valora la exclusividad de una materia prima ancestral (el cuy).

**Tabla 12**

*Comparativo de precios y gramaje de carne deshidratada en el mercado*

Imagen	Marca	Producto	Gramaje	Precio
	DELI LINE	Carne deshidratada de lomo de cerdo	35 g	\$3.10
	YUMMINC	Carne de res ahumada deshidratada	30 g	\$2.50
	ANDES JERKY	Carne deshidratada de cuy	40 g	\$4.50

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 12 se analiza el posicionamiento de precios dentro de la categoría de carne deshidratada premium, un segmento dirigido a consumidores que valoran el alto aporte proteico. A diferencia de los snacks de volumen, competidores como Deli Line (cerdo) y Yumminc (res) establecen un estándar de precios entre \$2.50 y \$3.10 por porciones reducidas de 30 g a 35 g, validando la disposición del mercado a pagar un ticket más alto por este tipo de producto funcional.

En este contexto, Andes Jerky se introduce con un precio de \$4.50, el cual se justifica plenamente por su propuesta de valor superior. De esta manera, la marca logra introducir una proteína exótica y ancestral como el cuy, situándola al mismo nivel de accesibilidad que las carnes tradicionales (res y cerdo), pero con un perfil nutricional y cultural diferenciado.

### **7.3.3 Plaza**

#### **7.3.3.1 Estrategia de Distribución**

La estrategia de plaza de Andes se basa en un modelo de “Distribución Selectiva”, coherente con su posicionamiento como snack premium de nicho. En lugar de buscar una cobertura masiva indiscriminada, la marca prioriza puntos de venta estratégicos que concentran consumidores con mayor poder adquisitivo y predisposición a la innovación gastronómica, así como espacios de alto flujo turístico donde los productos actúan como embajadores de la cultura andina.

#### **7.3.3.2 Canales de Distribución**

La distribución se enfocará en zonas geográficas del Distrito Metropolitano de Quito donde existe mayor concentración del mercado objetivo.

- **Canal Retail Moderno y Gourmet**

Este canal incluye establecimientos alineados al perfil del consumidor objetivo, tales como tiendas gourmet, gimnasios y delicatessen, ubicados en sectores de mayor nivel socioeconómico, específicamente en Cumbayá, Tumbaco y la Av. República del Salvador.

- **Canal Turístico**

Este canal se aprovecha por su alto flujo de visitantes nacionales y extranjeros interesados en productos locales. La distribución se concentrará en lugares estratégicos como el Centro Histórico, especialmente en los corredores cercanos a la Plaza Grande y la Mitad del Mundo, un punto turístico emblemático del país. Estos espacios permiten asociar Andes con identidad cultural andina y presencia premium ante turistas y consumidores locales.

#### **7.3.4 Promoción**

La estrategia de promoción de Andes se basa en seis herramientas del mix de comunicación: publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas, venta personal, marketing directo y marketing digital. En conjunto, buscan educar al consumidor sobre el cuy en formato premium, incentivar la prueba de Andes Jerky y Andes Crunch y fortalecer la presencia de la marca en tiendas gourmet, hoteles, restaurantes, zonas turísticas, delicatessen y gimnasios del DMQ.

##### **7.3.4.1 Publicidad**

La publicidad combinará acciones ATL y BTL alineadas con el posicionamiento premium de la marca. En ATL, Andes tendrá presencia en revistas gastronómicas y de estilo de vida como Mundo Diners, así como en revistas a bordo de aerolíneas, destacando la historia del cuy como ingrediente ancestral y su reinterpretación moderna como se muestra en la Figura 21.

En BTL, la marca reforzará su visibilidad en puntos de venta mediante exhibidores, afiches y material gráfico en tiendas gourmet, hoteles y espacios turísticos. La paleta negra dorado y los elementos andinos ayudarán a comunicar su carácter premium y cultural desde la percha.

### **Figura 23**

*Publicidad ATL*



Nota. Elaboración propia.

#### **7.3.4.2 Promociones de ventas**

Las promociones de ventas se enfocarán en incentivar la prueba inicial del producto. Se realizarán degustaciones y activaciones en delicatessen, gimnasios, tiendas gourmet y hoteles del Centro Histórico, reforzadas con presencia en zonas turísticas como Mitad del Mundo y La Ronda.

Se implementará el Pack Dúo Andino, que ofrecerá Andes Jerky y Andes Crunch a un precio especial para facilitar la exploración del portafolio como se puede observar en la Figura 24. También se aplicarán promociones temporales en períodos de alta afluencia y acciones específicas en gimnasios, donde Andes Jerky se posicionará como una opción alta en proteína.

**Figura 24**

*Ejemplo de degustación y activación*



Nota. Elaboración propia.

#### **7.3.4.3 Relaciones públicas**

Las relaciones públicas buscarán consolidar la credibilidad y reputación de Andes. Para ello se elaborará un dossier de prensa con la historia de la marca y la información técnica del producto destinado a medios gastronómicos, blogs y periodistas especializados. La marca también buscará participar en entrevistas, reportajes y eventos vinculados con gastronomía, turismo e innovación alimentaria, posicionándose como una propuesta que combina tradición andina, valor nutricional y aporte social a pequeños productores.

#### **7.3.4.4 Venta personal**

La venta personal será clave para asegurar la entrada y permanencia de Andes en los puntos de venta. Se realizarán reuniones directas con los canales para presentar la propuesta de valor, los diferenciales del producto y los beneficios comerciales para el canal. Paralelamente, se capacitará al personal encargado de las degustaciones para transmitir correctamente el origen del cuy, el proceso de elaboración y los beneficios funcionales del producto, fortaleciendo la confianza del consumidor.

#### **7.3.4.5 Marketing directo**

El marketing directo se orientará al relacionamiento personalizado con compradores institucionales y consumidores interesados en la marca. En B2B, se gestionará una base de datos para enviar catálogos, novedades, propuestas comerciales y oportunidades de activaciones. En B2C, se mantendrá comunicación directa mediante los canales oficiales para resolver consultas, informar sobre nuevos puntos de venta y fortalecer la relación con consumidores de alta afinidad, facilitando la retroalimentación para mejoras futuras.

#### **7.3.4.6 Marketing digital**

El marketing digital integrará una Landing page, redes sociales y campañas pagadas. La landing page presentará la historia de la marca, los beneficios nutricionales y los puntos de venta. En redes sociales, Instagram se utilizará como vitrina visual premium, Facebook como espacio informativo y TikTok para mostrar contenido dinámico que reduzca la barrera psicológica del cuy, tal como se observa en la Figura 25.

**Figura 25**

*Redes sociales de Andes*



Nota. Elaboración propia.

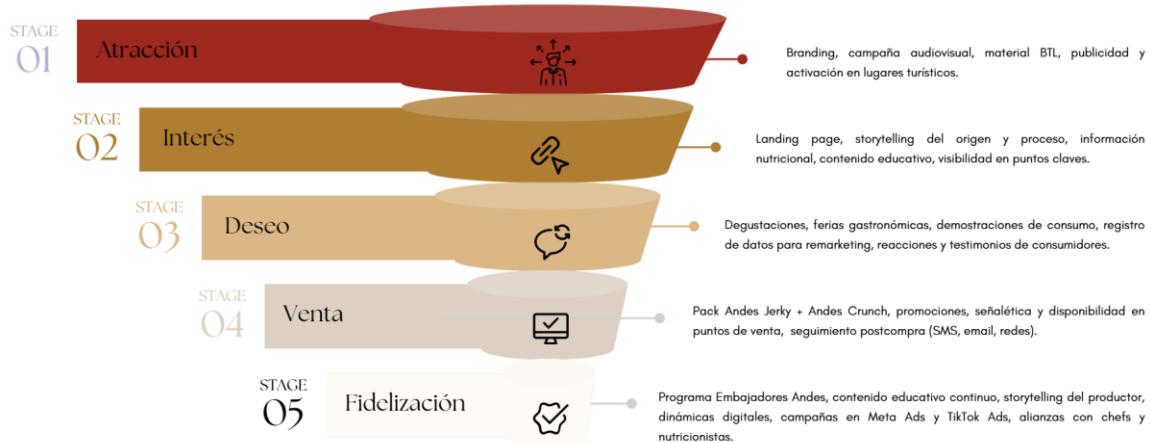
Las campañas en Meta Ads se enfocarán en reconocimiento, interacción y tráfico hacia la landing page y redes sociales, con segmentación en zonas estratégicas de Quito. Además, se trabajará con creadores de contenido como foodies, chefs y nutricionistas para generar reseñas, recetas y piezas que refuerzen la identidad andina y los beneficios funcionales del producto. El tipo de contenido dependerá de la red social y el canal al que nos dirigiremos, así como se muestra en la Tabla 13.

#### 7.4 Embudo de ventas

Dado que Andes introduce un snack premium a base de cuy, un producto culturalmente conocido, pero con resistencia asociada a su presentación tradicional el embudo de ventas (Figura 26) se convierte en una herramienta clave para educar, generar confianza y fomentar la prueba inicial, elementos decisivos para el crecimiento de la marca en su primer año de ejecución.

**Figura 26**

*Embudo de ventas de Andes*



Nota. Elaboración Propia

**Tabla 13***Contenido propuesto para redes sociales de la marca Andes*

<b>Tipo de contenido</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Red social principal</b>
Presentación de producto	Fotografías y videos de Andes Jerky y Andes Crunch en contextos urbanos y turísticos, destacando el empaque y la textura del producto.	Reforzar el posicionamiento premium y la identidad andina.	Instagram / Facebook
Historia de la marca	Publicaciones que expliquen el origen, propósito y valor cultural del cuy dentro del proyecto Andes.	Construir conexión emocional y educar al consumidor.	Instagram / Facebook
Identidad andina	Contenido visual inspirado en elementos estéticos de la Sierra ecuatoriana.	Resaltar el origen cultural y diferenciar la marca.	Instagram
Productores y cadena de valor	Testimonios e imágenes de pequeños productores vinculados a la marca.	Generar credibilidad y destacar el impacto social.	Instagram / Facebook
Beneficios nutricionales	Información sobre proteína, colágeno y ventajas funcionales del cuy.	Reducir barreras psicológicas y posicionar el producto como saludable.	Instagram / Facebook / TikTok
Degustaciones y activaciones	Evidencia visual de degustaciones en supermercados, hoteles, aeropuerto y zonas turísticas.	Aumentar la intención de compra y comunicar presencia de marca.	Facebook / Instagram
Reels de consumo	Videos mostrando situaciones cotidianas de consumo y estilo de vida activo.	Humanizar la marca y mostrar versatilidad.	Instagram / TikTok
Reacciones de consumidores	Videos de primeras impresiones al probar Andes.	Romper prejuicios y fomentar la prueba del producto.	TikTok / Instagram
Recetas y preparaciones	Contenido generado con chefs o foodies mostrando combinaciones y usos del producto.	Ampliar formas de consumo y fortalecer colaboraciones.	Instagram / TikTok
Detrás de cámaras	Clips del proceso de elaboración y empaque (sin información sensible).	Fomentar transparencia y generar confianza.	TikTok / Instagram
Puntos de venta	Publicaciones sobre disponibilidad en supermercados, tiendas gourmet y zonas turísticas.	Facilitar la compra y aumentar recordación.	Facebook / Instagram
Promociones y lanzamientos	Comunicación de descuentos, Pack Dúo Andino y ofertas temporales.	Incentivar compra inmediata.	Facebook / Instagram
Colaboraciones con influencers	Contenido elaborado por chefs, nutricionistas y creadores de turismo o gastronomía.	Expandir alcance y reforzar credibilidad externa.	Instagram / TikTok

Nota. Elaboración Propia

## **7.5 Presupuesto Detallado**

El presupuesto mensual del plan de marketing asciende a USD 4.399,36 y reúne todos los costos necesarios para llevar adelante las acciones planteadas para el primer año de ejecución. Esta cifra no solo refleja el gasto operativo, sino también la inversión que la marca necesita para posicionarse, darse a conocer y mantener una presencia constante tanto en espacios físicos como digitales. Al presentarlo de manera consolidada, se puede entender con claridad cómo cada objetivo del plan requiere un nivel de recursos específico y cómo estos aportan al crecimiento de Andes Snacks.

En el caso del objetivo 1, los gastos se relacionan principalmente con el trabajo de construcción de imagen. Aquí se incluyen la producción de piezas visuales, el desarrollo del material audiovisual y los elementos de apoyo para actividades presenciales. También se consideran los costos de logística, permisos y materiales necesarios para llevar la marca a espacios clave de la ciudad. Este grupo de gastos es indispensable porque permite que Andes Snacks proyecte una identidad sólida y coherente, algo fundamental durante los primeros meses de introducción al mercado.

Los gastos asociados al objetivo 2 responden a actividades que buscan incentivar la prueba del producto y, con ello, aumentar la intención de compra. Esto implica producir muestras, adquirir insumos para degustaciones, imprimir material informativo y cubrir la logística de transporte para llegar a gimnasios, tiendas saludables y ferias. Además, se contemplan pequeñas promociones y herramientas de registro que facilitan el seguimiento del consumidor después de la degustación. Estas inversiones son necesarias porque el producto, al ser innovador, requiere que las personas lo experimenten directamente antes de tomar una decisión de compra.

Finalmente, el objetivo 3 reúne los costos destinados a fortalecer la presencia digital de la marca. En este rubro se incluye la producción de contenido frecuente, la edición de

videos, el diseño de piezas para redes sociales y la inversión en campañas pagadas que permitan llegar a nuevos segmentos. También forman parte del presupuesto los recursos destinados al programa de embajadores, el cual ayuda a amplificar el mensaje de la marca desde voces cercanas al público objetivo. Todo esto es clave para mantener una comunicación activa, actual y alineada con lo que hoy esperan los consumidores en entornos digitales.

**Figura 27**

*Matriz consolidada del Plan de Marketing*

Consolidado Plan de marketing								
	OBJETIVO 1	ESTRATEGIA	ACCIONES (Infinitivo)	PRESPUESTO (USD)	RESPONSABLE	PLAZO	Impacto esperado en ventas	JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL DESGLOSADA
ENFOCADO A PERCEPCIÓN	Incrementar en 25% la percepción y recordación de Andes Snacks como un snack premium con identidad andina durante los primeros 6 meses.	Construir una identidad visual sólida (BRANDING) y difundirla en espacios de alta visibilidad para posicionar la marca.	1. Diseñar y producir la identidad visual premium de Andes Snacks (negro + dorado + rojo terra), desarrollando logotipo, logo del cuy y estilo gráfico unificado para todos los productos.	700	Director de Marketing	Mes 1 al Mes 12	+15% anual	Diseño de logotipo e isotipo del cuy: 250 Construcción del sistema gráfico (colores, tipografías): 150 Manual de marca: 150 Adaptación a aplicaciones básicas (tarjetas, etiquetas, redes): 150  \$8.333.333
			2. Desarrollar la campaña audiovisual "Origen Andes" explicando el origen del cuy, su aporte nutricional (proteína + colágeno) y la relación con pequeños productores.	600	Dir. Producción + Marketing	Mes 2 al Mes 7	+3% mensual	Producción de video principal: 150 Fotografía profesional del producto: 50 Edición: 150 Copywriting y guion: 50 Distribución en redes + licencias musicales: 100 Animación de elementos endinios: 100  600
			4. Implementar material BTL andino (afiches, wobblers, stoppers) en tiendas especializadas, delicatessen y gimnasios del norte y valles de Quito.	400	Director de Marketing	Mes 3 al Mes 5	+2% mensual	Diseño POP (wobblers, stoppers, afiches): 150 Impresión: 100 Instalación + logística de distribución: 150  400
			5. Activación "Sabores de los Andes" en Mitad del Mundo y Centro Histórico para presentar la identidad cultural de la marca.	450	Dir. Producción + Marketing	Mes 1 al Mes 3	+8% por trimestre	Permisos comerciales: 120 Material de activación (carpas, mesas, degustación visual): 200 Material de activación (carpas, mesas, degustación visual): 200 Desarrollo de contenido y ejecución: 150
ENFOCADO AL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	Incrementar la intención de compra de Andes Jerky y Andes Crunch al 30% en 6 meses.	Incrementar la intención de compra mediante experiencias de prueba directa y estímulos comerciales enfocados en la decisión.	1. Ejecutar degustaciones educativas explicando beneficios del cuy en gimnasios, tiendas saludables, ferias gastronómicas y delicatessen.	\$14,51	Dir. Comercial + Marketing	Mes 1 al Mes 6	+4% mensual	Personal capacitado: 243,20 Producción de muestras: 271,31 Material de degustación (utensilios, recipientes): 150 Logística y transporte: 150  \$14,51
			2. Crear promociones de primera compra (pack Andes Jerky + Andes Crunch / precio especial) para impulsar conversión inmediata.	400	Director Comercial	Mes 2 al Mes 7	+5% mensual	Material gráfico digital: 80 Sellos/títulos en punto de venta: 100 Descuento controlado por unidad: 120 Seguimiento postcompra (SMS, email, redes): 100  400
			3. Registrar datos de consumidores en degustaciones para seguimiento y remarketing con contenido educativo.	150	Director Administrativo	Mes 1 al Mes 6	+2% mensual	Software de registro/base de datos: 60 Manejo y segmentación de datos: 90  150
ENFOCADO A LA INTERACCIÓN	Aumentar interacción digital 35% mensual durante 12 meses.	Construir una comunidad digital activa mediante contenido audiovisual, storytelling y campañas pagadas.	1. Crear contenido educativo continuo (reels, videos, carrousels) sobre proteína, colágeno, cultura andina y snack saludable.	330	Dir. Marketing Digital	Mes 4 al Mes 12	+3% mensual	Producción audiovisual: 150 Diseño gráfico: 100 Copywriting: 80  330
			2. Storytelling del productor mostrando pequeños criadores de la Sierra y procesos artesanales.	300	Director de Marketing	Mes 1 al Mes 12	+2% mensual	Grabación: 200 Edición: 100  300
			3. Dinámicas digitales (encuestas, retos, "Crunch Test") y lives con nutricionistas o chefs.	200	Dir. Comunicación	Mes 2 al Mes 12	+3% mensual	Honorarios invitados (chefs/nutricionistas): 80 Producción + difusión: 70 Herramientas digitales (plataformas, stickers, templates): 50  200
			4. Campañas pagadas en Meta Ads y TikTok Ads segmentadas a los grupos definidos (19-29 y 41-51 años).	700	Dir. Marketing Digital	Mes 3 al Mes 12	+4% mensual	Meta Ads: 400 TikTok Ads: 200 Diseño publicitario para ambas plataformas: 100 Incentivos: 120 Producto para activación: 45,52 Gestión de alianzas: 80  700
			5. Programa "Embajadores Andes" (gimnasios y tiendas saludables, delicatessen).	3078,24	Director Comercial	Mes 1 al Mes 12	+10% anual	256,52
			TOTAL PRESUPUESTO MENSUAL	4.359,36				

Nota. El consolidado y el presupuesto de marketing puede visualizarse en el siguiente enlace: [PLAN DE](#)

[MARKETING ANDES EXCEL .xlsx](#)

## **7.6 MATRIZ (objetivo, estrategia, acción y presupuesto)**

La Figura 27 reúne en un solo formato todo el consolidado del Plan de Marketing diseñado para Andes. En ella se integran de manera ordenada los tres objetivos estratégicos planteados para el primer año de ejecución, junto con las acciones específicas, los responsables, el presupuesto mensual, los plazos y el impacto esperado en ventas. Esta matriz completa permite comprender de forma visual cómo cada decisión de marketing se articula con la identidad de la marca y con las metas de posicionamiento, intención de compra e interacción digital.

## **7.7 Presentación Comercial del Prototipo**

Se realizó un video como presentación comercial del producto, en el cual se muestra el origen de la idea de Andes y el propósito que dio inicio al proyecto.

**Figura 28**

*Portada del video comercial del prototipo*



**ANDES- Tradición Andina en un Snack**

Nota. El video completo puede visualizarse en el siguiente enlace:  
[https://youtu.be/yVFfYk2RNgs?si=ezjUqDxv3oz\\_d8T5](https://youtu.be/yVFfYk2RNgs?si=ezjUqDxv3oz_d8T5)

El video integra elementos visuales que destacan los sabores desarrollados, la identidad andina que inspira la marca y la estética premium de los snacks. Además, se resalta

el trabajo junto a pequeños productores, evidenciando la conexión entre tradición, innovación y sostenibilidad. Esta pieza audiovisual permite transmitir de forma clara y atractiva la esencia del producto y su propuesta de valor para el consumidor. (Ver Figura 28).

## 8. Evaluación Financiera

### 8.1 Inversión inicial

La inversión inicial, como se muestra en la Figura 29, estimada en USD 49,615.00, comprende tres componentes principales: adquisición de maquinaria, adecuaciones en instalaciones y capital de trabajo para garantizar la continuidad operativa durante el primer año. En el rubro de maquinaria, se incluye la compra de una deshidratadora industrial, una selladora al vacío, un horno industrial con extractor y dos mesas de acero inoxidable para el manejo de la materia prima. Este equipamiento, valorado en USD 8,375.00 con costos promedios dentro del mercado ecuatoriano, se depreciará de forma lineal en un periodo de cinco años.

**Figura 29**

*Inversión Inicial*

INVERSIÓN INICIAL		\$49.615,00
<b>Maquinaria</b>		<b>\$ 8.375,00</b>
1 Deshidratador industrial	\$ 2.800,00	
1 Selladora al vacío industrial	\$ 2.500,00	
1 Horno industrial	\$ 1.900,00	
1 Extractor	\$ 575,00	
2 Mesas inox	\$ 600,00	
<b>Instalaciones</b>		<b>\$ 5.240,00</b>
Balanza y utensilios inox	\$ 800,00	
Pintura epóxica y arreglos sanitarios	\$ 500,00	
Instalación eléctrica reforzada	\$ 400,00	
Señalética y mobiliario	\$ 1.240,00	
Trámites ARCSA y AGROCALIDAD	\$ 2.300,00	
<b>Capital de Trabajo</b>		<b>\$36.000,00</b>

Nota. Elaboración propia.

Respecto a las instalaciones, se consideran gastos asociados a utensilios, adecuaciones sanitarias y eléctricas, mobiliario y trámites de permisos de operación, con un total proyectado de USD 5,240.00. Finalmente, el análisis del flujo de caja (ver Anexo F) determinó la necesidad de un capital de trabajo de USD 36,000.00, destinado a mantener liquidez y evitar interrupciones en las operaciones durante el primer año.

## **8.2 Estructura de costos**

Para la elaboración de la estructura de costos de cada producto, se parte del valor inicial del cuy, fijado en USD 10.00. Con base en las pruebas de producción realizadas (ver Anexo G), se determinó que cada cuy permite obtener cinco unidades de Andes Jerky y tres unidades de Andes Crunch. Considerando el desperdicio y distribuyendo el costo neto entre las unidades obtenidas, el costo de materia prima por unidad asciende a USD 1,1716 para Andes Jerky y USD 1,3807 para Andes Crunch, como se muestra en la Figura 30.

**Figura 30**

*Estructura de costos de Andes Jerky y Andes Crunch*

<b>COSTO POR UNIDAD ANDES JERKY</b>		<b>COSTO POR UNIDAD ANDES CRUNCH</b>	
Cuy	\$ 1,1716	Cuy	\$ 1,3807
Procesamiento y saborización	\$ 1,00	Procesamiento y saborización	\$ 0,20
Empaque	\$ 0,15	Empaque	\$ 0,15
COSTOS DIRECTOS	\$ 2,32	COSTOS DIRECTOS	\$ 1,73
Gastos administrativos	\$ 0,80	Gastos administrativos	\$ 0,80
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 3,12</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 2,53</b>
Margen 44,16%	\$ 1,38	MARGEN 48,18%	\$ 1,22
<b>PVP</b>	<b>\$ 4,50</b>	<b>PVP</b>	<b>\$ 3,75</b>

Nota. Elaboración propia.

En el caso de Andes Jerky, el costo directo se estima en USD 2.32, correspondiente a procesos de limpieza, rebanado, saborización y empaquetado. A esto se suma un gasto administrativo de USD 0.80. Finalmente, se aplica un margen de ganancia del 44.16 %, lo que fija el precio de venta al público en USD 4.50, posicionándolo como un producto premium.

Por su parte, Andes Crunch presenta un costo directo de USD 1.73, asociado principalmente a saborización y empaquetado. De igual manera, se incorpora un gasto administrativo de USD 0.80 y un margen de ganancia del 48.18 %, alcanzando un precio final de USD 3,75.

### 8.3 Presupuesto de ventas

El presupuesto proyecta un crecimiento significativo en las ventas durante los primeros cuatro años, seguido de una ligera disminución en el quinto año, como se muestra en la Figura 31. Los valores son los siguientes:

Año 1: USD 132,001.82; representa la fase inicial del proyecto, donde las ventas son moderadas debido al proceso de introducción y posicionamiento en el mercado. Año 2: USD 309,836.78; se observa un incremento sustancial debido a la consolidación de la marca y una mayor aceptación del producto en el mercado.

Año 3: USD 436,005.03; el crecimiento continúa, aunque con una tasa más moderada, reflejando estabilidad y expansión en los canales de distribución. Año 4: USD 554,678.42; este año marca el punto más alto del presupuesto, evidenciando la madurez del proyecto y una fuerte penetración en el mercado. Finalmente, en el año 5: USD 490,589.28; se proyecta una leve disminución respecto al año anterior, atribuida a factores como saturación del mercado, ajustes estratégicos y cambios en la demanda.

**Figura 31**

*Presupuesto de ventas*

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 132.001,82	\$ 309.836,78	\$ 436.005,03	\$ 554.678,42	\$ 490.589,28

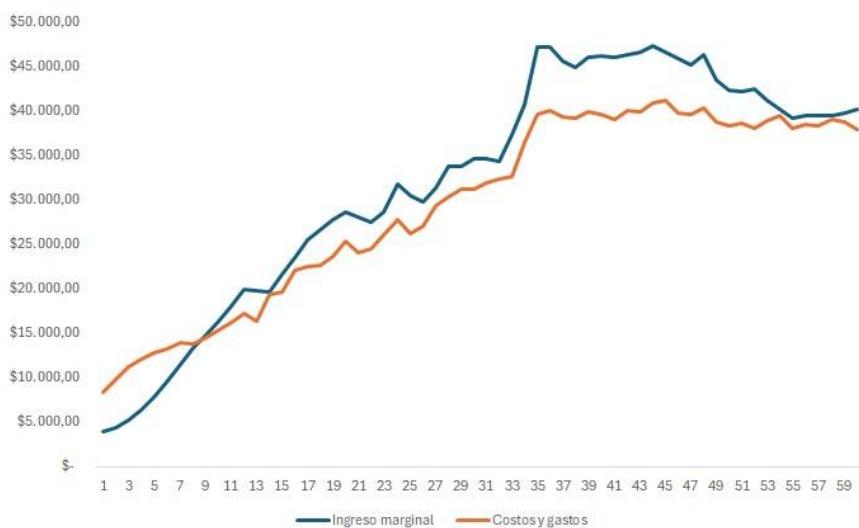
Nota. Elaboración propia.

## 8.4 Punto de equilibrio

Como se muestra en la Figura 32, el proyecto supera la etapa de pérdidas alrededor de los meses 8 a 9 y, a partir de ese momento, comienza a generar utilidades sostenidas, lo cual es consistente con la dinámica de introducción y maduración de un emprendimiento de alimentos premium en su primer ciclo. En la fase previa al equilibrio los costos totales se mantienen relativamente estables con variaciones moderadas y se sitúan principalmente entre USD 5,000.00 y USD 12,000.00, mientras que tras alcanzar el punto de equilibrio los ingresos muestran una aceleración marcada y llegando al pico máximo de USD 47,267.90, señal de una penetración de mercado creciente y de una propuesta de valor que gana tracción comercial.

**Figura 32**

*Punto de equilibrio*



Nota. Elaboración propia.

## 8.5 Estado de P&G

Para la proyección del estado de resultados se consideraron los costos fijos iniciales descritos en el Anexo I, que incluyen el arriendo de la bodega, la mano de obra directa, el personal administrativo y los gastos generales de venta relacionados con logística y entregas.

El gasto de publicidad incorporado en el estado corresponde al presupuesto definido en el plan de marketing, con ajustes menores a partir del segundo año de operación. Asimismo, el gasto por depreciación presenta un incremento progresivo debido a la adquisición de nueva maquinaria durante el desarrollo del proyecto. Por otra parte, el estado de resultados proyectado evidencia una trayectoria de crecimiento sostenido en ventas hasta el cuarto año, seguida de una corrección en el quinto. En el primer ejercicio, las ventas ascienden a USD 132,001.82, pero la combinación de costos variables, costos fijos y un esfuerzo publicitario relevante genera una utilidad bruta negativa de USD -24,770.36 y, tras reconocer depreciación por USD 2,327.08, se registra una pérdida antes de impuestos de USD -27,097.44 que se mantiene como utilidad neta del periodo, tal y como se muestra en la Figura 33.

### **Figura 33**

#### *Estado de resultados*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	\$132.001,82	\$309.836,78	\$436.005,03	\$ 554.678,42	\$ 490.589,28
Costos variables	\$ 65.706,92	\$ 154.228,38	\$ 217.033,02	\$ 276.103,82	\$ 244.202,79
Costos fijos	\$ 58.080,00	\$ 72.080,00	\$ 118.880,00	\$ 148.080,00	\$ 161.280,00
Gasto publicidad	\$ 32.985,26	\$ 44.307,00	\$ 44.165,00	\$ 43.842,00	\$ 42.307,00
Utilidad Bruta	\$ -24.770,36	\$ 39.221,40	\$ 55.927,01	\$ 86.652,60	\$ 42.799,49
Gasto depreciación	\$ 2.327,08	\$ 4.415,83	\$ 9.387,50	\$ 11.808,33	\$ 15.881,67
Utilidad antes de impuestos	\$ -27.097,44	\$ 34.805,57	\$ 46.539,51	\$ 74.844,27	\$ 26.917,82
Participación trabajadores	\$ -	\$ 5.220,84	\$ 6.980,93	\$ 11.226,64	\$ 4.037,67
-	\$ -	\$ 29.584,73	\$ 39.558,58	\$ 63.617,63	\$ 22.880,15
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 7.396,18	\$ 9.889,65	\$ 15.904,41	\$ 5.720,04
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ -27.097,44</b>	<b>\$ 22.188,55</b>	<b>\$ 29.668,94</b>	<b>\$ 47.713,22</b>	<b>\$ 17.160,11</b>

Nota. Elaboración propia.

A partir del segundo año, el negocio supera la fase de introducción: las ventas alcanzan USD 309,836.78 y, con una utilidad bruta de USD 39,221.40, la operación arroja una utilidad antes de impuestos de USD 34,805.57. Para efectos del análisis financiero del proyecto y con fines estrictamente académicos, se ha considerado una tasa de impuesto a la renta del 21% y una participación de trabajadores del 15%, valores que corresponden al

esquema general aplicable en Ecuador, resultando n USD 5,220.84 por participación de trabajadores y USD 7,396.18 por impuesto a la renta, la utilidad neta se sitúa en USD 22,188.55, lo que marca el punto de inflexión hacia la rentabilidad.

En el tercer año se consolida la expansión comercial con ventas de USD 436,005.03 y una utilidad bruta de USD 55,927.01. Aunque la depreciación aumenta a USD 9,387.50 por la mayor base de activos, la utilidad antes de impuestos llega a USD 46,539.51, resultando así una participación de trabajadores por USD 6,980.93 e impuesto a la renta por USD 9,889.65, la utilidad neta cierra en USD 29,668.94. El cuarto año es el de mejor desempeño: las ventas ascienden a USD 554,678.42, la utilidad bruta alcanza USD 86,652.60 y, pese a una depreciación de USD 11,808.33, la utilidad antes de impuestos se eleva a USD 74,844.27. Con una participación de trabajadores de USD 11,226.64 y un impuesto a la renta de USD 15,904.41, el resultado neto culmina en USD 47,713.22, nivel que refleja la madurez comercial del proyecto y un aprovechamiento eficiente de la estructura de costos.

En el quinto año se observa una moderación de la actividad: las ventas retroceden a USD 490,589.28 y la utilidad bruta se reduce a USD 42,779.49. La mayor depreciación presiona el resultado operativo, de modo que la utilidad antes de impuestos se ubica en USD 26,917.82. Con la participación de trabajadores por USD 4,037.67 y el impuesto a la renta por USD 5,720.04, la utilidad neta desciende a USD 17,160.11. Esta variación es consistente con escenarios de menor tracción comercial, debido a una saturación en el mercado.

## **8.6 Estado flujo operativo**

Dentro del flujo operativo se observa que en el periodo inicial se registra una salida por inversión de USD 49,615.00, compuesta por la inyección de capital de trabajo neto por USD 36,000.00 y desembolsos de gasto de capital por USD 13,615.00, como se muestra en la Figura 34.

**Figura 34**

*Estado del flujo operativo*

Inversión	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta		\$ -27.097,44	\$ 22.188,55	\$ 29.668,94	\$ 47.713,22	\$ 17.160,11
Depreciación		\$ 2.327,08	\$ 4.415,83	\$ 9.387,50	\$ 11.808,33	\$ 15.881,67
Flujo efectivo de operación		\$ -24.770,36	\$ 26.604,38	\$ 39.056,44	\$ 59.521,55	\$ 33.041,78
Capital de trabajo neto	\$ -36.000,00					\$ 36.000,00
Gasto de capital	\$ -13.615,00	\$ -5.875,00	\$ -15.550,00	\$ -19.250,00	\$ -20.525,00	\$ 27.292,08
Total flujo de efectivo	\$ -49.615,00	\$ -55.415,71	\$ 37.658,77	\$ 58.862,87	\$ 98.518,11	\$ 129.375,64
Tasa requerida	<b>11,59%</b>					
TIR	<b>40,58%</b>					
VAN	<b>\$111.633,25</b>					

Nota. Elaboración propia.

Durante el año 1 la utilidad neta es negativa, y al incorporar la depreciación el flujo efectivo de operación se sitúa en USD -24,770.36; sumado a la adquisición de maquinaria, el total de flujo de efectivo del periodo se mantiene en terreno negativo USD -55,415.71. A partir del año 2 la operación comienza a mejorar, la utilidad neta alcanza USD 22,188.55, pese a inversiones en activos por USD 15,550.00, el flujo total se torna positivo en USD 37,658.77. La tendencia se consolida en el año 3 y el año 4, cuando la utilidad neta aumenta a USD 29,668.94 y USD 47,713.22, respectivamente, y el flujo efectivo de operación mejora a USD 39,056.44 en el año 3 y USD 59,521.55 en el año 4; aunque persiste la adquisición de nuevos equipos, el proyecto entrega flujos totales robustos de USD 58,862.87 y USD 98,518.11. En el año 5 la utilidad neta se modera a USD 17,160.11, pero el flujo efectivo de operación se mantiene positivo y se produce la liberación del capital de trabajo USD 36,000.00 junto con la venta de activos calculado sobre su valor en libros de USD 35,967.08 que genera un valor de recuperación final de USD 27,292.08, lo que maximiza el flujo total del periodo a USD 129,375.64.

Para determinar la tasa requerida se tomó como referencia el costo de capital promedio de la industria de procesamiento de alimentos, calculado en enero de 2025 en un 6.02% (Cost of Capital, 2025). Este valor se ajustó al contexto ecuatoriano incorporando el

riesgo país, que al 4 de diciembre de 2025 se ubicó en 557 puntos según el Banco Central del Ecuador (s.f.), equivalente a un 5.57%. Al sumar ambos componentes se obtiene una tasa requerida total del 11.59%, utilizada como base para la evaluación financiera del proyecto. Desde la perspectiva de creación de valor, los indicadores sintetizan un desempeño financiero atractivo, la tasa interna de retorno de 40.58% supera holgadamente la tasa requerida del proyecto, validando la conveniencia de la inversión bajo criterios de rentabilidad; y el VAN positivo de USD 111,633.25 confirma que, descontados los flujos a la tasa exigida, el proyecto genera excedentes económicos netos para los inversionistas.

### **8.7 Período de recuperación**

El proyecto recupera la inversión en 3.09 años, partiendo de un desembolso inicial de USD 49,615.00; el saldo acumulado pasa de USD -105,030.71 al cierre del año 1 a USD -8,509.07 en el año 3 y se vuelve positivo en el año, lo que confirma una recuperación rápida y consistente con la etapa de expansión prevista, tal y como se muestra en la Figura 35.

**Figura 35**

*Período de recuperación*

0	\$ -49.615,00	\$ -49.615,00	
1	\$ -55.415,71	\$ -105.030,71	
2	\$ 37.658,77	\$ -67.371,95	
3	\$ 58.862,87	\$ -8.509,07	<b>3,09</b>
4	\$ 98.518,11	\$ 90.009,03	
5	\$ 129.375,64	\$ 219.384,67	

Nota. Elaboración propia.

### **8.8 Escenarios optimista y pesimista**

Como se muestra en la Figura 36, el escenario pesimista plantea una situación operativa adversa en la que las ventas se reducen en un 15% debido a una menor demanda del mercado, mientras que los costos de producción aumentan en un 10% como resultado del incremento en los precios de insumos y gastos operativos.

## Figura 36

### *Escenario pesimista*

Inversión	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta		\$ -46.380,91	\$ -392,68	\$ -2.262,83	\$ 8.086,71	\$ -20.391,72
Depreciación		\$ 2.559,79	\$ 4.857,42	\$ 10.326,25	\$ 12.989,17	\$ 17.469,83
Flujo efectivo de operación		\$ -43.821,12	\$ 4.464,73	\$ 8.063,42	\$ 21.075,88	\$ -2.921,89
Capital de trabajo neto	\$ -43.200,00					\$ 43.200,00
Gasto de capital	\$ -13.615,00	\$ -5.875,00	\$ -15.550,00	\$ -19.250,00	\$ -20.525,00	\$ 27.292,08
Total flujo de efectivo	\$ -56.815,00	\$ -93.517,24	\$ -6.620,53	\$ -3.123,17	\$ 21.626,76	\$ 64.648,30
Tasa requerida	<b>12,59%</b>					
TIR	<b>-14,30%</b>					
VAN	<b>\$-98.095,49</b>					

Nota. Elaboración propia.

A esto se suma un incremento del 10% en la inversión destinada a activos fijos, lo que genera una presión adicional sobre la liquidez del proyecto, junto con un aumento del 20% en el capital de trabajo, ocasionado por mayores plazos de cobro y falta de flujo de caja. Finalmente, se considera un incremento de un punto porcentual en la tasa requerida de rendimiento, reflejando un mayor nivel de riesgo percibido por los inversionistas, provocando así que el proyecto no sea viable y no cuente con el interés de inversión.

## Figura 37

### *Escenario optimista*

Inversión	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	8822,19738	69603,2918	96728,9518	132021,274	94542,9786	
Depreciación	1884,9375	3576,825	7603,875	9564,75	12864,15	
Flujo efectivo de operación	10707,1349	73180,1168	104332,827	141586,024	107407,129	
Capital de trabajo neto	-28800					28800
Gasto de capital	-13615	-5875	-15550	-19250	-20525	27292,08
Total flujo de efectivo	-42415	15539,2698	130810,234	189415,654	262647,047	270906,337
Tasa requerida	<b>10,59%</b>					
TIR	<b>164,13%</b>					
VAN	<b>\$558.004,51</b>					

Nota. Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 37, el escenario optimista describe un contexto favorable para el desarrollo del proyecto, en el que se proyecta un incremento del 15% en las ventas impulsado por una mayor aceptación del producto y una estrategia comercial más efectiva. Paralelamente, se estima una disminución del 10% en los costos operativos gracias a

mejoras en la eficiencia productiva y economías de escala, así como una reducción del 10% en la inversión en activos fijos derivada de una gestión más eficiente de los recursos.

Además, se considera una disminución del 20% en los requerimientos de capital de trabajo, resultado de una mejor rotación de inventarios y políticas de cobro más ágiles. Finalmente, la tasa requerida de rendimiento se reduce en un punto porcentual, reflejando un menor nivel de riesgo y una mayor estabilidad financiera para el proyecto.

## **9. Conclusiones**

- A lo largo del desarrollo del proyecto se evidenció que el cuy, pese a ser un alimento tradicionalmente consumido de manera ocasional, puede adaptarse a nuevas formas de consumo cuando se presenta en un formato moderno, práctico y alineado a las preferencias del consumidor actual, como es el caso de la propuesta Andes.
- Los resultados obtenidos en la investigación de mercado y en la validación del producto permiten concluir que el proyecto es viable, ya que existe aceptación del 74% por parte del segmento objetivo, los procesos productivos pueden ejecutarse con los recursos disponibles, garantizando un modelo de comercio justo que beneficia a la cadena de valor de los pequeños productores.
- El análisis comparativo entre los productos desarrollados mostró que Andes Crunch presenta mejores niveles de aceptación y proyección comercial, principalmente por su similitud con snacks tradicionales, su facilidad de consumo y su estructura de costos más eficiente, sin que esto reste valor a la propuesta de Andes Jerky como producto complementario.
- La estrategia de marketing planteada, basada en la diferenciación y en la identidad andina, resulta coherente con el posicionamiento premium de la marca y responde de forma adecuada a las características del mercado objetivo del Distrito Metropolitano de Quito.
- Finalmente, la evaluación financiera confirma la viabilidad económica del proyecto, sustentada en un Valor Actual Neto (VAN) de \$111,633.25 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 40.58%. Estos indicadores permiten afirmar que Andes no solo es una idea innovadora, sino una propuesta de inversión sólida, realista y aplicable dentro del contexto analizado

## **10. Recomendaciones**

- Se recomienda iniciar el proyecto priorizando la comercialización de Andes Crunch, aprovechando su mayor nivel de aceptación, y utilizar Andes Jerky como un producto de apoyo que permita diversificar la oferta.
- Es importante reforzar las degustaciones y activaciones presenciales, ya que la experiencia directa con el producto contribuye significativamente a disminuir la resistencia inicial del consumidor frente al consumo de cuy.
- Se sugiere mantener una comunicación digital constante en redes sociales visuales (como Instagram y TikTok), con una línea de contenido que no solo venda, sino que eduque y normalice el consumo del cuy en formatos modernos, destacando sus valores nutricionales.
- Se aconseja formalizar alianzas estratégicas con las asociaciones de pequeños productores de cuy, estableciendo acuerdos de comercio justo que garanticen la calidad de la materia prima y aseguren el impacto social positivo planteado.
- Se recomienda establecer controles de calidad rigurosos tanto en el producto como en el empaque, asegurando el estricto cumplimiento de la normativa sanitaria (ARCSA) para mantener la coherencia con el posicionamiento premium y la promesa de valor de la marca Andes.
- Para futuras etapas, se aconseja ampliar el análisis hacia otros mercados, tanto a nivel nacional como internacional, que presenten afinidad cultural o interés por productos gourmet y de origen ancestral.

## 11. Referencias

Agro Perú. (2020, 24 de diciembre). *Conoce las bondades nutricionales de la carne de cuy.*

Agro Perú. <https://www.agroperu.pe/conoce-las-bondades-nutricionales-de-la-carne-de-cuy/>

Argote, F. E., Villada, H. S., & Argote, H. A. (2009). Investigación de mercado sobre el grado de aceptación de la carne de cuy (*Cavia porcellus*) en presentaciones de ahumado, croquetas y apanado en la ciudad de Pasto. *Biotecnología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial*, 63-74. Obtenido de

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S169235612009000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S169235612009000100008&script=sci_arttext)

Aslam, M. M. (2006). Are you selling the right colour? A cross-cultural review of colour as a marketing cue. *Journal of Marketing Communications*, 12(1), 15–30.

Aulestia Vizcaíno, A. C. (2022). *Los mercados de Quito y su oferta de gastronomía tradicional como recurso turístico*. Revista San Gregorio, 1(47).

<https://doi.org/10.36097/rsan.v1i47.1614>

Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria. (2018). *Reglamento (UE) 2015/2283 relativo a los nuevos alimentos*. Diario Oficial de la Unión Europea. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32015R2283>

Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Principales Indicadores del Sector*. Banco Central del Ecuador.

[https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/PublicacionesGeneraleses/ix\\_PublicacionesGeneralesPrin.html](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/PublicacionesGeneraleses/ix_PublicacionesGeneralesPrin.html)

Banco Mundial. (2023). *Logistics Performance Index (LPI) – Global Rankings & Methodology*. World Bank Group. Disponible en: [LPI\\_2023\\_report\\_with\\_layout.pdf](https://www.wb.com/sites/default/files/2023-03/LPI_2023_report_with_layout.pdf)

Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and*

*Inspires Innovation.* HarperCollins.

Camacho, J., & Patiño, R. (2022). *Diagnóstico del sistema de producción de cuyes en pequeños y medianos productores de la Sierra del Ecuador*. Obtenido de EESC: <file:///C:/Users/Solange/Downloads/LINEA%20DE%20PRODUCCI%C3%93N%20DE%20CUYES%20-%20completo.pdf>

CEPAL. (2014). *Seguridad alimentaria y nutricional en cuatro países andinos*. [Seguridad alimentaria y nutricional en cuatro países andinos: una propuesta de seguimiento y análisis](#)

Comisión Europea. (2024). *Quality Schemes: PDO, PGI & TSG System Overview*. European Commission, DG Agriculture.

Comisión Europea. (2025). *Access2Markets – Requisitos sanitarios y fitosanitarios para productos de origen animal*. Disponible en: [Access2Markets Welcome home page](#)

Comunidad Andina. (2008). *Programa Andino de Seguridad Alimentaria y Nutricional*.  
[PROGRAMA ANDINO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL](#)  
[PARA NACIONALIDADES Y PUEBLOS INDÍGENAS](#)

Cost of Capital. (enero de 2025). *Cost of Equity and Capital (US)*. Cost of Capital.  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/wacc.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.html)

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Euromonitor International. (2023). Visión general de los mercados de snacks en Ecuador. *Sweets & Snacks Expo*, <https://sweetsandsnacks.com/es/international/ecuador/>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2021–2025). *Estadística Continua de Población (ECP): Extranjeros por nacionalidad en España*. Disponible en: [INE. Instituto Nacional de Estadística](#)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Censo Ecuador*. INEC.

<https://cubos.inec.gob.ec/AppCensoEcuador/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

La Hora. (2023, 14 julio). *Innovadores platos con carne de cuy*. La Hora. Recuperado de

<https://www.lahora.com.ec/santodomingo/Innovadores-platos-con-carne-de-cuy-20230714-0014.html>

Labrecque, L. I., & Milne, G. R. (2013). To be or not to be different: Exploration of norms and benefits of color differentiation in the marketplace. *Marketing Letters*, 24(2), 165–176.

Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (MAG). (2024). *Informe de rendición de cuentas 2023*. Quito: MAG. <https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/03/MAG-Informe-Rendicion-de-Cuentas-2023.pdf>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2025). *Crianza de cuyes ayuda a reconversión de actividades productivas*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/crianza-de-cuyes-ayuda-a-reconversion-de-actividades-productivas/>

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2002). *Reglamento (CE) 178/2002 por el que se establecen los principios generales de la legislación alimentaria*. Diario Oficial de la Unión Europea. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32002R0178>

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2011). *Reglamento (UE) 1169/2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor*. Diario Oficial de la Unión Europea. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32011R1169>

PASPUEL, M. E. (2019). ESTUDIO DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CUY . *ESCUELA DE INGENIERÍA EN AGRONEGOCIOS, AVALÚOS Y , 27*

Ribas Anna. (16 de diciembre de 2024). *Lean Canvas qué es, para qué sirve y cómo se hace*. Cyberclick. <https://www.cyberclick.es/que-es/lean-canvas-que-es-para-que-sirve-y->

[como-se-hace?utm\\_source=chatgpt.com](#)

Silva, F. D. R. (2021). *Análisis del manejo, producción y comercialización del cuy (Cavia porcellus) en Ecuador.* <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383725.pdf>

TV Sur. (2021, 12 de octubre). *Carne de cuy: el superalimento para combatir la anemia y la desnutrición.* TV Sur. <https://www.tvsur.com.pe/salud-carne-de-cuy-el-superalimento-para-combatir-la-anemia-y-la-desnutricion/>

Uleam Radio. (2025, 21 mayo). *El cuy, el roedor andino que gana terreno en la gastronomía ecuatoriana.* Uleam Radio. Recuperado de <https://www.uleamradio.com/2025/05/21/el-cuy-el-roedor-andino-que-gana-terreno-en-la-gastronomia-ecuatoriana/>

Unión Europea. (2012). *Reglamento (UE) N.º 1151/2012 sobre regímenes de calidad de los productos agrícolas y alimenticios.* Diario Oficial de la Unión Europea.

United Nations – Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). (2024). *E-Government Development Index (EGDI) – Global Report.* Disponible en: [EGOVKB | United Nations > Home](https://www.un.org/en/development/desa/government/government-development-index-egdi/global-report)

Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/items/3a2309f6-7b6b-4a3c-93f1-781db86347cf>

Vallejo Borja, C. (2020). *Ánalisis gastronómico y nutricional de las sopas tradicionales del cantón Quito* (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Quito. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/12179>

Vera, G. (2016). Proyecto de factibilidad para la producción y comercialización de cuyes en la comunidad Jaloa El Rosario, Cantón Quero, Provincia de Tungurahua (Tesis de pregrado).

## 12. Anexos

### Anexo A: Ficha técnica - Entrevista a un experto

FICHA TÉCNICA	
Técnica o método	Entrevista
Nombre del experto	Santiago Coronel
Perfil	El chef Santiago Coronel es docente de la <i>Business School</i> de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), en la Escuela de Gastronomía. Actualmente imparte las asignaturas de Cocina Internacional, Fermentos y maduraciones y Juegos de restaurante / Taller integral de restaurante, donde trabaja con estudiantes de octavo nivel replicando la experiencia real de un restaurante. Cuenta con alrededor de tres años de experiencia docente en la IDE, primero como profesor por horas y posteriormente como docente a tiempo completo. A lo largo de su trayectoria ha trabajado con diversas técnicas culinarias aplicadas al cuy, explorando su versatilidad como producto ancestral y su potencial de adaptación a nuevas propuestas gastronómicas para las generaciones actuales.
Fecha	22 de septiembre del 2025
Duración	25:20 min
Link	<a href="#">ENTREVISTA.MOV</a>
Nombre del entrevistador	<ul style="list-style-type: none"><li>• Solange Ulloa</li><li>• Christian Ñacata Diaz</li></ul>

### Anexo B: Guía de preguntas

1. ¿Ha trabajado anteriormente con cuy? ¿En qué preparaciones o técnicas?
2. Desde su perspectiva, ¿qué beneficios o valores culturales aporta el consumo del cuy frente a otras carnes?
3. En términos nutricionales, ¿qué tan recomendable es consumir cuy y con qué frecuencia?
4. ¿Cuál considera que es el mejor método de cocción y cuál conserva mejor sus nutrientes?
5. ¿A partir de qué edad se considera que un cuy es adecuado o demasiado viejo para

consumo?

6. ¿Qué tan viable considera transformar el cuy en un snack moderno sin perder su esencia tradicional?
7. Entre carne deshidratada y piel crocante, ¿qué alternativa considera más viable para elaborar un snack?
8. Si se quisiera exportar el producto, ¿qué método de conservación recomendaría para garantizar calidad y vida útil?
9. Desde su experiencia, ¿qué características buscan actualmente los consumidores en un snack?
10. Como posible consumidor, ¿qué opinión le merece un snack de cuy crocante con sabores como BBQ, picante o ácido-picante?

#### **Anexo C: Ficha técnica - Entrevista a un experto**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Técnica o método</b>	Entrevista
<b>Nombre del experto</b>	Alisa ( <i>Apellido no proporcionado</i> )
<b>Perfil</b>	Alisa es una emprendedora de origen ruso, especializada en el proceso artesanal de deshidratación de alimentos, con más de 10 años de experiencia en la elaboración de productos naturales a base de carne, frutas y verduras. Reside actualmente en Ecuador, donde junto a su esposo lidera un emprendimiento familiar enfocado en la producción de carne deshidratada sin conservantes, utilizando métodos tradicionales inspirados en la gastronomía rusa adaptados a las condiciones climáticas locales.  Su experiencia práctica le ha permitido dominar técnicas de curado, marinado y secado natural, garantizando productos saludables y de alta calidad. Además, ha desarrollado conocimientos sobre normativas sanitarias ecuatorianas (ARCSA), empaque biodegradable y procesos de certificación BPM.

	El emprendimiento que dirige ha logrado posicionarse en locales gourmet, gimnasios y tiendas especializadas, promoviendo un consumo responsable y sostenible. Alisa destaca por su enfoque artesanal, su compromiso con el uso de ingredientes naturales y su visión de fusionar la tradición cultural rusa con la innovación alimentaria ecuatoriana.
<b>Fecha</b>	01 de octubre del 2025
<b>Duración</b>	35:26 min
<b>Link</b>	Por solicitud del participante, no se realizó ninguna grabación.
<b>Nombre del entrevistador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solange Ulloa</li> <li>• Odett Fonseca</li> <li>• Christian Nacata</li> </ul>

#### **Anexo D: Guía de preguntas**

1. ¿Podría contarnos brevemente sobre usted y su experiencia dentro del área de producción de alimentos deshidratados?
2. ¿Cómo nació la idea de crear su emprendimiento y cuánto tiempo llevan en el mercado?
3. ¿Qué tipo de productos elaboran actualmente y cuáles son las principales características de su línea de carnes deshidratadas?
4. ¿Podría describirnos el proceso que utilizan para elaborar la carne deshidratada, desde la materia prima hasta el producto final?
5. ¿Qué ingredientes o conservantes naturales utilizan para garantizar la conservación del producto sin recurrir a químicos?
6. ¿Qué tipo de maquinaria o equipos utilizan dentro de su proceso de producción?
7. ¿Cuánto tiempo toma aproximadamente todo el proceso de deshidratación y cuál es la vida útil del producto final?
8. ¿De qué manera las condiciones climáticas influyen en el proceso de secado o conservación?

9. ¿Qué tipo de empaques utilizan y por qué decidieron emplear materiales biodegradables?
10. ¿Cuál considera que es el porcentaje de participación del empaque dentro del costo total del producto?
11. ¿Qué tipo de permisos o certificaciones han requerido para poder comercializar su producto en el mercado ecuatoriano?
12. ¿Podría comentarnos cuánto representa aproximadamente el costo de certificación por producto o por línea?
13. ¿Qué dificultades o barreras ha enfrentado en el mercado ecuatoriano para posicionar un producto como la carne deshidratada?
14. ¿Cuál es el público objetivo o segmento de consumidores al que principalmente se dirige su producto?
15. ¿Qué estrategias han implementado para comercializar su producto y en qué puntos de venta se encuentra disponible actualmente?
16. ¿Han considerado la posibilidad de exportar el producto? En caso afirmativo, ¿a qué mercados y qué desafíos han encontrado?
17. ¿Qué recomendaciones nos daría para desarrollar carne deshidratada a base de cuy en Ecuador, considerando su experiencia en este tipo de productos?
18. Desde su punto de vista, ¿qué aspectos son los más importantes para lograr un equilibrio entre sabor, textura y conservación?
19. ¿Qué sugerencias podría brindarnos respecto al control de calidad o certificaciones que debemos considerar en un proyecto académico de este tipo?
20. Finalmente, ¿qué mensaje o consejo les daría a jóvenes emprendedores que buscan desarrollar productos naturales y sostenibles en el mercado ecuatoriano?

## Anexo E: Ficha técnica - Encuestas

FICHA TÉCNICA	
Técnica o método	Encuesta
Objetivo de la técnica	Evaluuar la aceptación y viabilidad de un snack innovador a base de cuy en el mercado urbano, identificando el perfil del consumidor potencial, sus hábitos de consumo, la disposición de compra según precio y canal, y los medios de promoción más efectivos, con el fin de sustentar la toma de decisiones para el desarrollo, posicionamiento y comercialización del producto.
Nombre de los encuestadores	Anthony Herrera, Martín Astudillo, Odett Fonseca, Christian Ñacata, Solange Ulloa
Número de personas encuestadas	376 personas
Link resultado de encuestas	<a href="#">RESULTADOS ENCUESTAS.pdf</a>

## Anexo F: Flujo de caja

	0	1	2	3	4	5	6	7
<b>Actividades de operación</b>								
Cobro de ventas	\$ 4.050,06	\$ 4.434,06	\$ 5.218,57	\$ 6.374,34	\$ 7.804,61	\$ 9.559,63	\$ 11.563,66	
Pago proveedores	\$ -6.556,01	\$ -6.747,19	\$ -7.137,64	\$ -7.712,90	\$ -8.424,88	\$ -9.298,48	\$ -10.896,06	
Gasto publicidad	\$ -1.729,36	\$ -2.929,36	\$ -4.029,36	\$ -4.209,36	\$ -4.209,36	\$ -3.809,36	\$ -2.844,85	
<b>Actividades de inversión</b>								
Compra de maquinaria	\$ -8.375,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -2.500,00	\$ -	\$ -	\$ -2.475,00
Depreciación		\$ 139,58	\$ 139,58	\$ 139,58	\$ 139,58	\$ 181,25	\$ 181,25	\$ 181,25
Adecuaciones	\$ -5.240,00							
<b>Actividades de financiamiento</b>								
Aporte de capital	\$ 49.615,00							
Saldo inicial		\$ 36.000,00	\$ 31.904,27	\$ 26.801,36	\$ 20.992,52	\$ 13.084,18	\$ 8.435,81	\$ 5.068,85
Saldo final	\$ 36.000,00	\$ 31.904,27	\$ 26.801,36	\$ 20.992,52	\$ 13.084,18	\$ 8.435,81	\$ 5.068,85	\$ 597,85

## Anexo G: Cálculo de costo de materia prima

COSTO DE UNA UNIDAD DE CUY			
Costo			\$ 10,00
Peso total (gramos)			1500
LIMPIEZA DEL CUY			
	Peso (g)	Porcentual	Costo
Desperdicio	715,59	47,71%	\$ 4,77
Carne y piel usable	784,41	52,29%	\$ 5,23
MATERIA PRIMA PARA PRODUCCIÓN			
Carne	459,51	58,58%	\$ 5,86
Cuero	324,90	41,42%	\$ 4,14



### **Anexo I: Costos fijos iniciales**

<b>Costos fijos presupuestados</b>		
Costo	Detalle	Valor
Arriendo bodega	Bodega + serv. Bas.	\$ 1.000,00
Mano de obra directa	2 trabajadores \$650	\$ 1.300,00
Gastos de administración	2 trabajadores \$700	\$ 1.400,00
Gastos de venta	Logística y entregas	\$ 840,00

### **Anexo J: Link Visualización Apartado Financiero**

[APARTADO FINANCIERO.xlsx](#)