NEGOCIOS INTERNACIONALES

MARKETING

Plan de negocios previo a la obtención del título de Licenciado en Negocios Internacionales

Autores:

Susana Chicaiza Naula

Fiorella Clavijo Maldonado

Tutor:

Mgtr. Fabricio Alfonso Vasco Mora

"Pistaxo Cream: diseño de una propuesta de comercialización para un helado artesanal premium de pistacho y taxo en Ecuador, con proyección de internacionalización hacia Países Bajos."

Resumen

Pistaxo Cream es una propuesta de proyecto comercial orientada al desarrollo y venta de un helado artesanal premium elaborado a partir de la combinación de pistacho y taxo, concebido inicialmente para el mercado ecuatoriano y con proyección de internacionalización hacia Países Bajos. La propuesta busca diferenciarse mediante una experiencia de consumo que integra innovación en sabores, calidad de los ingredientes, identidad ecuatoriana y una imagen de marca coherente con el segmento premium. El objetivo general del proyecto fue diseñar una propuesta de comercialización para un helado artesanal premium de pistacho y taxo en el mercado ecuatoriano, con proyección de internacionalización hacia Países Bajos. Para su desarrollo se aplicó la metodología Design Thinking, que permitió comprender las necesidades del consumidor, definir la propuesta de valor, desarrollar prototipos conceptuales y validar progresivamente el producto mediante un grupo focal y entrevistas con especialistas. Como estrategia principal se planteó un posicionamiento de premium accesible, apoyado en la diferenciación por la combinación pistacho-taxo, el fortalecimiento de la identidad visual, una estrategia de comercialización multicanal B2C y B2B y una comunicación centrada en la experiencia, calidad y origen de los ingredientes. La evaluación comercial y financiera evidenció condiciones favorables para la implementación gradual del emprendimiento. Se concluyó que Pistaxo Cream presenta una oportunidad comercial viable bajo los supuestos establecidos, siempre que se consolide primero en el mercado ecuatoriano, se controlen los costos y se valide técnicamente la formulación antes de escalar la producción y avanzar hacia una futura internacionalización.

Palabras clave: helado artesanal; pistacho; taxo; comercialización; internacionalización.

Abstract

Pistaxo Cream is an entrepreneurial proposal focused on the development and commercialization of a premium artisanal ice cream made from a combination of pistachio and taxo, initially designed for the Ecuadorian market with a prospective international expansion into the Netherlands. The proposal seeks to differentiate itself through a consumption experience that integrates flavor innovation, high-quality ingredients, Ecuadorian identity, and a brand image consistent with the premium segment. The general objective of the project was to design a commercialization proposal for a premium artisanal pistachio and taxo ice cream in the Ecuadorian market, with a prospective international expansion into the Netherlands. The Design Thinking methodology was applied to understand consumer needs, define the value proposition, develop conceptual prototypes, and progressively validate the product through a focus group and expert interviews. The main strategy proposed a premium yet accessible positioning, supported by the differentiation provided by the pistachio-taxo combination, a strengthened visual identity, a multichannel B2C and B2B commercialization strategy, and communication focused on the experience, quality, and origin of the ingredients. The commercial and financial evaluation showed favorable conditions for the gradual implementation of the venture. It was concluded that Pistaxo Cream represents a viable commercial opportunity under the established assumptions, provided that the brand first consolidates its position in the Ecuadorian market, maintains adequate cost control, and technically validates its formulation before scaling up production and advancing toward future internationalization.

Keywords: artisanal ice cream; pistachio; taxo; commercialization; internationalization.

Dedicatoria

Susana Chicaiza

Con un corazón lleno de alegría, gratitud y emoción, dedico esta tesis, en primer lugar, a Dios y a mis padres, por acompañarme y darme la fortaleza necesaria para continuar en cada etapa de este camino. Gracias por permitirme tener la oportunidad de estudiar, crecer como persona y culminar esta carrera con la satisfacción de alcanzar una meta tan importante en mi vida.

A mis queridos padres, José y Anita, quienes han sido mi pilar fundamental durante toda mi formación académica y personal. Gracias por su amor, paciencia y apoyo incondicional, no solo en lo económico, sino también en lo emocional y en cada aspecto de mi vida.

A mi papá, José Chicaiza, especialmente, gracias por estar siempre presente, por escucharme, fortalecerme y recordarme que puedo lograr todo aquello que me proponga. Sus palabras de ánimo, su confianza en mí y ese constante "tú puedes, tú lo vas a lograr" fueron una fuente de fuerza en los momentos en que más lo necesitaba. Gracias por enseñarme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo, la responsabilidad y la perseverancia.

A mi mamá, Anita Naula, gracias por ser ese apoyo incondicional y por darme siempre todo lo necesario para continuar adelante. Gracias por cada sacrificio, por cada palabra de aliento y por recordarme que soy capaz de alcanzar mis metas. Su amor y confianza me han impulsado a seguir creciendo y a convertirme en la mujer que hoy soy.

A mi hermano, Ariel Chicaiza, gracias por creer siempre en mí, por decirme que soy la mejor y que puedo lograrlo. Gracias por sentirte orgulloso de mí y por enseñarme, con tu cariño y tus palabras, que la disciplina, el esfuerzo y tener propósitos en la vida nos permiten llegar mucho más lejos. Tu apoyo ha sido muy especial durante este camino.

Y a mi pequeño Barbas, mi gatito, quien, aunque muchas veces logró desconcentrarme de mis estudios, también fue una compañía invaluable durante esta etapa. Gracias por estar presente en los momentos de estrés, preocupación y cansancio, por hacerme sonreír y ayudarme a relajarme. Su compañía, incluso en los momentos más pequeños, hizo que este proceso fuera más llevadero y especial.

etapa universitaria ha sido una experiencia inolvidable. Han sido años de aprendizajes, desafíos, preocupaciones, esfuerzos y momentos que siempre llevaré conmigo. A lo largo de este camino aprendí no solo sobre mi carrera y el marketing, sino también sobre la importancia de crear, idear, perseverar y enfrentar cada desafío con determinación.

A mi familia, gracias por creer en mí, por acompañarme y por nunca dejarme rendir. Esta meta alcanzada es también un reflejo de todo el amor, esfuerzo y confianza que me han brindado.

Fiorella Calvijo

Quiero agradecer, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza, la sabiduría y la constancia para llegar hasta este momento tan importante de mi vida.

A mi familia, por ser mi apoyo incondicional durante todo este camino. Gracias por acompañarme, por confiar en mí, por entender mis días difíciles y por celebrar conmigo cada pequeño logro. Su amor y sus palabras de ánimo fueron fundamentales para no rendirme.

A mis profesores y a todas las personas que formaron parte de este proceso académico, gracias por compartir sus conocimientos, por su guía y por aportar de diferentes maneras a mi crecimiento profesional y personal.

También agradezco a quienes estuvieron cerca durante esta etapa, brindándome una palabra de aliento, un consejo o simplemente su compañía cuando más lo necesitaba.

Finalmente, quiero agradecerme a mí misma, por la perseverancia, por continuar incluso en los momentos de cansancio y por no dejar de creer que podía lograrlo. Esta tesis representa mucho más que la culminación de una etapa académica; representa esfuerzo, aprendizaje, crecimiento y la satisfacción de haber llegado hasta aquí.

A todos los que fueron parte de este camino, gracias de corazón. ¡Abrazos y bendiciones!

Agradecimiento

Susana Chicaiza

Expreso mi más profundo agradecimiento a Dios, por permitirme culminar esta etapa tan importante de mi vida académica, brindándome fortaleza, sabiduría y perseverancia para enfrentar cada desafío que se presentó a lo largo de este camino.

A mi familia, por ser mi principal apoyo y el motor que me impulsó a seguir adelante, especialmente en los momentos más difíciles. Gracias por su amor, confianza y apoyo incondicional, tanto emocional como económico. Cada palabra de aliento y cada muestra de orgullo fueron fundamentales para no rendirme y continuar trabajando por mis sueños.

Durante mi formación mí carrera, muchas veces escuché palabras que me recordaban lo acertado de mi elección y las grandes oportunidades que esta profesión puede ofrecerme. Con el tiempo comprendí y valoré todo lo que esta carrera puede aportar a mi vida, especialmente para desarrollar mi creatividad, generar nuevas ideas y construir un futuro profesional lleno de oportunidades.

También quiero expresar mi agradecimiento a todos los docentes que fueron parte de mi formación. Cada enseñanza, conocimiento, experiencia y consejo contribuyó significativamente a mi crecimiento académico y personal, ayudándome poco a poco a prepararme para convertirme en una profesional.

De manera muy especial, agradezco a mi coordinadora, por sus palabras de motivación y por confiar siempre en mis capacidades. Sus constantes mensajes como “tú puedes”, “te falta poco” y “no te quedes atrás*”* fueron un impulso importante para continuar cuando el camino parecía difícil. Gracias por animarme a seguir adelante, confiar en mí misma y visualizarme como una profesional creativa, capaz de alcanzar mis metas.

Finalmente, agradezco a todas las personas que formaron parte de este proceso académico, directa o indirectamente. Cada palabra, enseñanza, consejo y muestra de motivación contribuyó a que pudiera llegar hasta el final y culminar esta etapa tan significativa.

Culminar mi carrera representa mucho más que obtener un título. Representa años de esfuerzo, aprendizaje, perseverancia, crecimiento y experiencias compartidas con personas que

dejaron una huella importante en mi vida. Hoy cierro esta etapa con profunda gratitud y con la ilusión de comenzar una nueva, llevando conmigo todo lo aprendido y el deseo de continuar creciendo como profesional y como persona.

Gracias a todos quienes creyeron en mí y fueron parte de este logro.

Carta cesión de derechos

Yo, SUSANA ELIZABETH CHICAIZA NAULA, MAGNA FIORELLA CALVIJO MALDONADO 3; declaro(mos) bajo juramento que el trabajo aquí descrito, PISTAXO CREAM: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN PARA UN HELADO ARTESANAL PREMIUM DE PISTACHO Y TAXO EN ECUADOR, CON PROYECCIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN HACIA PAÍSES BAJOS

, es de mi(nuestra) autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo(mos) mis(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, su reglamento y demás disposiciones legales.

SUSANA ELIZABETH CHICAIZA

CI: 0953104403

MAGNA FIORELLA CALVIJO MALDONADO

CI: 0926316613

Aprobación Tutor

Yo, Fabricio Alfonso Vasco Mora, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

…..……

Fabricio Alfonso Vasco Mora

DIRECTOR DE TESIS

CI 1202967095

Contenido

Resumen 2

Abstract 3

Dedicatoria 4

Agradecimiento 5

Carta cesión de derechos 6

Aprobación Tutor 7

ÍNDICE DE TABLAS 15

ÍNDICE DE FIGURAS 17

INTRODUCCIÓN 18

1.2. Objetivo General 19

1.3. Objetivos Específicos 19

1.4. Visión 20

1.5. Misión 20

Fase de Empatía 21

2.1. Comprensión del contexto de mercado 21

2.2 Comprensión del usuario 23

2.2.1. Necesidades del consumidor 24

2.2.2. Motivaciones de compra 25

2.2.3. Barreras para la aceptación 25

2.2.4. Customer Profile 27

2.3. Clasificación de importancia, intensidad y relevancia 29

2.4. Identificación de la Problemática 30

2.4.1. Definición del Problema 30

2.4.2. Principales problemas identificados en el segmento 31

2.4.3. Problema con mayor oportunidad de mercado 32

Fase 3 – Idear 35

3.1. Definición de la propuesta inicial 35

3.2. Problem-Solution Fit 36

3.3. Cliente objetivo Preliminar 37

3.3.1. B2C 37

3.3.2. B2B 37

3.4. Análisis estratégico del entorno 38

3.4.1. Análisis PESTEL 38

3.4.2. Cinco Fuerzas de Porter 41

3.4.3. Matriz FODA 44

3.5. Lean Canvas 46

3.6. Prototipaje 1.0 47

3.6.1. Concepto del producto 48

3.6.2. Hipótesis de valor 48

3.6.7. Ficha técnica de la propuesta (Prototipaje 1.0) 49

3.6.8. Diseño del envase 50

Fase 4 – Validar 52

4.1. Objetivo de la validación 52

4.2. Hipótesis de validación 53

4.3. Diseño del proceso de validación 54

4.4. Herramientas seleccionadas 55

4.4.1. Diseño de herramientas 56

4.5. Procedimiento de aplicación 60

4.6. Integración y triangulación de los resultados 60

4.6.1. Validación del concepto del producto 61

4.6.2. Validación del posicionamiento y de la identidad de marca 61

4.6.3. Validación de la propuesta de valor 62

Desarrollo del Prototipo 2.0 65

5.1. Criterios para el rediseño 65

5.2. Reformulación de la propuesta de valor 66

5.2.1. Ajustes en el producto 67

5.2.2. Ajustes en la identidad visual y el empaque 67

5.2.3. Ajustes en el posicionamiento comercial 69

5.2.4. Ajustes en la estrategia de comercialización 70

5.2.5. Comparación entre el Prototipo 1.0 y el Prototipo 2.0 70

Configuración del Producto Mínimo Viable (PMV) 72

6.1. Definición del producto 72

6.2. Mercado objetivo 73

6.3. Estrategia de comercialización 75

6.3.1. Canales de comercialización 75

6.3.2. Posicionamiento comercial 76

6.3.3. Estrategia de comunicación 76

6.3.4. Estrategia de precio 78

6.4. Justificación de Países Bajos como mercado de proyección internacional 80

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional 83

7.1. Localización del emprendimiento 83

7.2. Mapa de procesos 85

7.3. Procesos estratégicos 86

7.4. Procesos de apoyo 87

7.5. Diseño del proceso productivo 88

7.8. Descripción del proceso 88

7.9. Organigrama propuesto 91

7.9.1. Funciones principales 91

7.10. Conformación legal del emprendimiento 92

Estratégico Plan de Marketing 95

8.2. Establecimiento de objetivos 95

8.3. Mercado meta 96

8.4. Tamaño del Mercado 97

8.4.1. Mercado Total Disponible (TAM) 98

8.4.2. Mercado Disponible para el Servicio (SAM) 99

8.4.3. Mercado Obtenible (SOM) 99

8.5. Propuesta estratégica del Marketing Mix 100

8.5.1. Producto 100

8.5.2. Precio 101

8.5.3. Plaza (Distribución) 102

8.5.3. Promoción 102

8.6. Propuesta comunicacional 103

8.6.1. Identidad del mensaje 104

8.6.2. Canales de comunicación 104

8.6.3. Estrategias de comunicación 105

8.6.4. Estrategias de diferenciación 106

8.7. Presupuesto de marketing 107

Evaluación financiera 109

9.1. Inversión inicial 109

9.1.1. Equipos de producción 110

9.1.2. Equipos de refrigeración 110

9.2. Presupuesto de ventas 111

9.3. Determinación del costo variable unitario 111

9.3.1. Determinación de los costos fijos 112

9.4. Criterios para establecer el precio 113

9.5. Proyección de ventas 114

9.6. Margen de Contribución Unitario y Punto de equilibrio 115

9.7. Estados financieros y supuestos por escenarios 116

9.7.1. Supuestos de los escenarios financieros 116

9.7.2. Estado de costos 119

9.7.3. Estado de pérdidas y ganancias 120

9.7.4. Estado de flujo de caja 122

9.8. Indicadores financieros 123

9.8.1. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) 125

9.8.2. Valor Actual Neto (VAN) 126

9.8.3. Tasa Interna de Retorno (TIR) 126

9.8.4. Período de Recuperación de la Inversión (Payback Period) 127

Conclusiones 128

Recomendaciones 130

Bibliografía 131

10. ANEXOS 135

10.1. PERFILES 135

10.2. ENTREVISTA 1 – EXPERTO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES 136

10.3. Guion de entrevista 136

10.4. ENTREVISTA 2 – Experto 2 138

10.5. Guion de entrevista 2 138

10.6. GRUPO FOCAL 140

10.7. GUION DEL GRUPO FOCAL PROTOTIPO 1 Y 2 140

10.8. Evidencias de las Entrevistas y Grupos Focales 143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Cuadro Poblem-Solution Fit 35

Tabla 2 - Análisis PESTEL 37

Tabla 3 - Cinco Fuerzas Porter 41

Tabla 4 - Ficha técnica (Prototipaje 1.0) 48

Tabla 5 - Formulación prototipaje 1.0 49

Tabla 6 -Herramientas de validación 54

Tabla 7 - Estructura de Grupo Focal 55

Tabla 8 – Variables para Preguntas Entrevista al Especialista en Comercialización 56

Tabla 9 - Variables para Entrevista al Especialista en Comercio Internacional 58

Tabla 10 – Resumen de la validación 62

Tabla 11 - Criterios para prototipo 2.0 64

Tabla 12 - Comparación entre Prototipo 1.0 y Prototipo 2.0 69

Tabla 13 -- Configuración del PMV 72

Tabla 14 - Características del mercado objetivo 73

Tabla 15 - Estrategia propuesta 77

Tabla 16 - Fuente de ingresos 78

Tabla 17 - Justificación del mercado meta 79

Tabla 18 - Definición del proceso estratégico 86

Tabla 19 - Funciones principales 90

Tabla 20 - Objetivos del plan de marketing 94

Tabla 21 - Metodología para la estimación del tamaño del mercado 97

Tabla 22 - Estimación del tamaño del mercado mediante la metodología TAM, SAM y SOM para Pistaxo Cream 99

Tabla 23 - Estrategia de Producto 100

Tabla 24 - Estrategia de Plaza 101

Tabla 25 - Estrategia de Promoción 102

Tabla 26 - Propuesta comunicacional 102

Tabla 27 - Canales de comunicación 103

Tabla 28 - Estrategias comunicacionales 104

Tabla 29 - Estrategias de diferenciación de Pistaxo Cream 105

Tabla 30 - Presupuesto 106

Tabla 31 - Inversión inicial estimada para Pistaxo Cream 108

Tabla 32 - Equipos de producción 109

Tabla 33 - Equipos de refrigeración 109

Tabla 34 - Costo variable unitario de Pistaxo Cream 110

Tabla 35 - Costos fijos de Pistaxo Cream 111

Tabla 36 - Criterios para la fijación del precio de Pistaxo Cream 112

Tabla 37 - Proyección mensual de ventas 113

Tabla 38 - Margen de Contribución Unitario 114

Tabla 39 - Punto de equilibrio 114

Tabla 40 - Supuestos financieros Escenario Ideal 116

Tabla 41 - Supuestos financieros Escenario Conservador 117

Tabla 42 - Supuestos financieros Escenario Pesimista 118

Tabla 43 – Supuestos por escenario 118

Tabla 44 - Estado de Costos comparativo - Año 1 119

Tabla 45 - Estado de pérdidas y ganancias comparativo. Año 1 120

Tabla 46 - Estado de flujo de caja comparativo — Año 1 121

Tabla 47 - Indicadores financieros 122

Tabla 48 - WACC 124

Tabla 49 - Proyección de Flujos 125

Tabla 50 - Indicadores de rentabilidad 126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Costume profrile 26

Figura 2 - Clasificación del costumer profile 28

Figura 3 - Matriz de Prioridad de Problemas 31

Figura 4 - árbol del problemas 33

Figura 5 - FODA 44

Figura 6 - Lean Canvas (Prototipaje 1.0) 46

Figura 7 - Prototipo 1.0. 50

Figura 8 - Prototipo 2.0 67

Figura 9 - Nuevo empaque 68

Figura 10 - Comparación Prototipo 1.0 vs Prototipo 2.0 70

Figura 11 - Procesos estratégicos 85

Figura 12 - Proceso de apoyo 86

Figura 13 - Organigrama 90

Figura 14 - Perfil de mercado meta 96

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, los hábitos de consumo han experimentado importantes transformaciones, impulsando cambios en la industria alimentaria y en la forma en que los consumidores perciben el valor de los productos. Más allá de satisfacer una necesidad básica, existe un interés creciente por alimentos capaces de ofrecer experiencias diferenciadas, ingredientes de calidad, procesos de elaboración artesanales y propuestas que transmiten autenticidad y una historia detrás de su origen. Es así, que este escenario ha favorecido el desarrollo de productos con mayor valor agregado y ha abierto nuevas oportunidades para emprendimientos que buscan diferenciarse mediante la innovación y la construcción de marcas con identidad propia.

En Ecuador, el mercado de helados continúa concentrándose principalmente en productos industriales y sabores tradicionales, mientras que la oferta artesanal, aunque ha mostrado un crecimiento sostenido, aún presenta oportunidades para el desarrollo de propuestas que integren ingredientes distintivos, conceptos innovadores y un posicionamiento orientado al segmento premium. Con este contexto, se reconoce la existencia de una oportunidad para incorporar materias primas vinculadas a la riqueza agroalimentaria del país dentro de productos capaces de competir no solo por sus atributos sensoriales, sino también por la experiencia que ofrecen al consumidor.

La presente propuesta se basa en crear un helado artesanal premium con la combinación de dos ingredientes con características complementarias. Por un lado, el pistacho, reconocido internacionalmente por su asociación con productos de alta calidad y por su creciente presencia en las tendencias gastronómicas contemporáneas, mientras que por otro lado, el taxo es una fruta andina que forma parte de la biodiversidad ecuatoriana y de la región, la cual aporta un perfil sensorial diferenciador, además de una narrativa de origen que fortalece la identidad del producto. La integración de ambos ingredientes da lugar a una propuesta que busca trascender la elaboración de un nuevo sabor de helado para convertirse en una experiencia gastronómica innovadora, sustentada en la diferenciación, el valor agregado y la autenticidad.

Este proyecto también busca diseñar una propuesta de comercialización para un helado artesanal premium de pistacho y taxo en el mercado ecuatoriano, con proyección de internacionalización hacia Países Bajos. Para alcanzar este propósito se plantea un proceso que comprende la definición de las características del producto y de su propuesta de valor, el análisis de las condiciones del mercado ecuatoriano, la validación de la aceptación comercial mediante técnicas de investigación con consumidores y expertos, el diseño de estrategias de producto, precio, distribución, comunicación y posicionamiento, y finalmente la formulación de una estrategia de internacionalización adaptada a las condiciones comerciales, regulatorias, logísticas y culturales del mercado neerlandés.

Como resultado, la investigación desarrolla una propuesta integral de comercialización cuyo aporte radica en demostrar cómo la combinación entre innovación, identidad territorial, investigación de mercados y planificación estratégica puede convertirse en una base sólida para el desarrollo de emprendimientos de alimentos.

1.2. Objetivo General

- Diseñar una propuesta de comercialización para un helado artesanal premium de pistacho y taxo en el mercado ecuatoriano, con proyección de internacionalización hacia Países Bajos.

1.3. Objetivos Específicos

- Definir las características del helado artesanal premium de pistacho y taxo y su propuesta de valor como producto innovador.
- Analizar las condiciones del mercado ecuatoriano para la comercialización del producto, considerando los consumidores, la competencia y las tendencias del sector.

- Validar la aceptación comercial del producto mediante la evaluación de su propuesta de valor, atributos sensoriales e intención de compra en el mercado ecuatoriano.
- Diseñar la propuesta de comercialización del producto para el mercado ecuatoriano mediante estrategias de producto, precio, distribución, comunicación y posicionamiento.
- Proponer una estrategia de internacionalización hacia Países Bajos, considerando las condiciones comerciales, regulatorias, logísticas y culturales del mercado de destino.

1.4. Visión

Ser una marca referente en el mercado ecuatoriano de helados artesanales premium, reconocida por ofrecer experiencias gastronómicas innovadoras mediante la combinación de ingredientes naturales, sabores diferenciados y altos estándares de calidad, consolidando una propuesta con potencial de expansión hacia mercados internacionales.

1.5. Misión

Desarrollar y comercializar helados artesanales premium elaborados con ingredientes naturales de alta calidad, combinando innovación, sabor y diferenciación para ofrecer una experiencia de consumo única, promoviendo prácticas sostenibles, el aprovechamiento de materias primas y la generación de valor para consumidores, aliados comerciales y el emprendimiento.

Fase de Empatía

2.1. Comprensión del contexto de mercado

El desarrollo de un nuevo producto requiere comprender el entorno en el que será introducido y las transformaciones que experimentan los consumidores, ya que estos factores permiten identificar necesidades insatisfechas y oportunidades de innovación. Desde la perspectiva del diseño centrado en el usuario, la fase de empatizar busca precisamente conocer el contexto de mercado antes de plantear una solución, analizando las tendencias de consumo, las preferencias de los clientes y los cambios que influyen en sus decisiones de compra.

En la industria alimentaria, los hábitos de consumo han evolucionado significativamente durante los últimos años dado que actualmente, los consumidores no solo buscan alimentos para satisfacer una necesidad funcional, sino también para que proporcionen experiencias diferenciadas. Esta evolución ha impulsado el crecimiento de productos considerados como premium, donde el valor percibido supera la función básica del producto y se construye a partir de atributos tangibles e intangibles, como la experiencia de consumo, el diseño, la historia de la marca y la exclusividad (Euromonitor International, 2024). Por esa razón, elevar un producto a un estado de "premium", representa una de las principales tendencias del mercado alimentario mundial, incluso en un contexto económico caracterizado por consumidores más racionales en sus decisiones de compra, quienes prefieren adquirir menos productos, pero de mayor calidad y valor percibido.

De manera paralela, el consumidor contemporáneo ha comenzado a valorar aquellos productos capaces de generar experiencias gastronómicas diferentes y memorables. Tal es así, que el consumo de alimentos ha dejado de responder únicamente a criterios de nutrición o conveniencia para incorporar componentes emocionales y simbólicos, donde la innovación, la personalización y el descubrimiento de nuevos sabores adquieren una importancia creciente. Bajo este escenario, las empresas alimentarias han orientado sus esfuerzos hacia el desarrollo de propuestas que combinen calidad, diferenciación e identidad, fortaleciendo la construcción de marcas capaces de conectar con estilos de vida y preferencias específicas de los consumidores.

Otra tendencia relevante corresponde al creciente interés por ingredientes naturales y materias primas vinculadas con el territorio. Por un lado, la Organización de las Naciones Unidas

para la Alimentación y la Agricultura señala que la biodiversidad alimentaria constituye un recurso estratégico para promover sistemas alimentarios más sostenibles, diversificar la oferta gastronómica y generar mayor valor agregado mediante el aprovechamiento de especies locales (FAO, 2023). En consecuencia, diversos emprendimientos en el Ecuador, han comenzado a incorporar frutas, semillas y otros ingredientes tradicionales dentro de productos innovadores, utilizando su origen como un elemento diferenciador que fortalece la identidad de la marca y enriquece la experiencia del consumidor.

En este contexto, la combinación de ingredientes provenientes de diferentes tradiciones gastronómicas también ha adquirido relevancia como mecanismo de innovación. Por tal razón, la creación de nuevas combinaciones de sabores responde al interés del consumidor por descubrir experiencias sensoriales novedosas y productos con mayor valor percibido.

Estas tendencias generan un escenario favorable para el desarrollo del presente proyecto, donde la propuesta integra el pistacho y el taxo para desarrollar un nuevo sabor, además de construir una propuesta de valor basada en tres pilares fundamentales: la diferenciación, la identidad territorial y la innovación gastronómica.

Asimismo, desde una perspectiva comercial, también se identifica una oportunidad dentro del mercado ecuatoriano debido al crecimiento de espacios para el desarrollo de productos comestibles que integren ingredientes distintivos, una narrativa de marca sólida y una estrategia comercial orientada al segmento premium. Esta situación resulta coherente con las tendencias internacionales, donde la diferenciación y la experiencia de consumo constituyen factores determinantes para generar ventajas competitivas sostenibles.

En la fase de empatizar, se pudo confirmar que las transformaciones actuales del mercado alimentario favorecen el desarrollo de propuestas innovadoras como la que se trata en el presente proyecto, ya que se apunta a crear una experiencia gastronómica diferenciada, con identidad territorial y orientada a definir una propuesta de valor y una estrategia de comercialización internacional acordes con las necesidades del mercado objetivo.

2.2 Comprensión del usuario

Desde una perspectiva general, el consumidor interesado en productos alimentarios diferenciados no puede definirse únicamente a partir de variables demográficas. Si bien la edad, los ingresos, la educación y la ubicación pueden influir en la capacidad y frecuencia de compra, las actitudes personales y los estilos de consumo resultan igualmente relevantes. En especial, la apertura a nuevas experiencias, el interés por descubrir sabores y la disposición a experimentar con ingredientes poco habituales favorecen la aceptación de propuestas innovadoras (Günden et al., 2024).

Este tipo de consumidor suele evaluar el producto de manera integral y no se concentra solamente en el alimento, sino también en su presentación, la claridad de la información, el origen de los ingredientes, la reputación de la marca y la coherencia entre el precio y la experiencia ofrecida. Por ello, los alimentos artesanales con una connotación de premium adquieren valor cuando comunican una diferencia reconocible frente a las alternativas convencionales. Esta diferenciación a su vez, puede venir de la calidad de las materias primas, el proceso de elaboración, la autenticidad de la propuesta o la historia relacionada con su procedencia.

Por otro lado, para el usuario, la búsqueda de información también ocupa un lugar importante, por ejemplo, el interés creciente por conocer la composición, procedencia y efectos de los alimentos refleja que una parte de los consumidores desea tomar decisiones más informadas. No obstante, la información solo genera valor cuando es comprensible y confiable. Cuando los atributos del producto no pueden comprobarse directamente, la confianza en la marca, el etiquetado y los mecanismos de trazabilidad influye en la elección final (Contini et al., 2023).

En consecuencia, el perfil general relacionado con lo que se propone como proyecto corresponde a un consumidor que valora la calidad, muestra curiosidad por nuevas combinaciones y presta atención a la experiencia completa de consumo. Esta descripción no constituye la delimitación del mercado objetivo como tal, pero permite el reconocimiento temprano de ciertas características que deberán considerarse posteriormente al seleccionar el segmento específico.

2.2.1. Necesidades del consumidor

Una primera necesidad identificada es la obtención de una experiencia sensorial satisfactoria, dado que, en los alimentos, especialmente en categorías asociadas al disfrute como los postres y helados, el sabor continúa siendo un criterio esencial (Günden et al., 2024; Laureati et al., 2024). También existe una necesidad de diferenciación, debido a que el consumidor normalmente está expuesto a numerosas alternativas, y busca razones claras para seleccionar un producto sobre otro.

En ese sentido, para los productos que son de tipo premium, esta diferencia debe ser observable y coherente con el precio. No basta con utilizar esa denominación de "premium" en la comunicación, puesto que el consumidor espera encontrar ingredientes de calidad, una presentación cuidada, una elaboración consistente y una experiencia superior a la oferta convencional.

Otra necesidad se relaciona con la comprensión del producto, ya que cuando se incorporan ingredientes poco conocidos o combinaciones novedosas, la información que se muestra en el producto ayuda a reducir la incertidumbre. Por ejemplo, explicar el origen, el perfil de sabor y la razón de la combinación, son características que facilita que el consumidor construya expectativas más realistas. Según, Günden et al., (2024), indica que el desconocimiento sobre nuevos alimentos puede disminuir la intención de prueba, mientras que una comunicación sencilla, transparente y vinculada con beneficios concretos mejora la aceptación del producto.

Finalmente, el consumidor necesita percibir coherencia entre el producto y los valores comunicados. La utilización de ingredientes territoriales, envases sostenibles o procesos artesanales puede fortalecer la propuesta, siempre que tales atributos sean verificables. Cuando la comunicación parece exagerada o poco creíble, se incrementa la desconfianza y disminuye el valor percibido.

2.2.2. Motivaciones de compra

Entre las principales motivaciones se encuentra la búsqueda de placer, ya que los alimentos son consumidos por su capacidad para generar disfrute, romper la rutina o acompañar ocasiones sociales. En este sentido, el consumo de un producto como el que se propone, puede representar una recompensa personal, una experiencia compartida o una forma de acceder ocasionalmente a una propuesta percibida como especial.

La curiosidad, por su lado, constituye otra motivación relevante, los consumidores con mayor apertura a experiencias nuevas suelen mostrar una mejor disposición para probar sabores, ingredientes o formatos diferentes. La combinación de elementos familiares con otros menos conocidos puede facilitar este proceso, porque reduce la percepción de riesgo sin eliminar la novedad. Para la presente propuesta, el reconocimiento del pistacho puede actuar como un punto de familiaridad, mientras que el taxo introduce descubrimiento y diferenciación.

La autenticidad y el origen también pueden movilizar la compra, debido a que los productos relacionados con una cultura o un territorio en concreto tienen la posibilidad de generar conexiones emocionales. La procedencia del ingrediente deja de ser un dato secundario y se convierte en parte de la experiencia. Este aspecto es especialmente relevante cuando el consumidor interpreta que su elección contribuye a valorar materias primas locales o a respaldar formas de producción con mayor identidad.

Asimismo, las emociones influyen en la disposición a pagar, ya que los alimentos sostenibles y de comercio justo muestran que las actitudes favorables se transforman con mayor facilidad en intención de compra cuando el producto despierta emociones positivas, como satisfacción, orgullo o afinidad con los valores representados por la marca (Fernández-Ferrín et al., 2024).

2.2.3. Barreras para la aceptación

Aunque ciertos consumidores están dispuestos a pagar más por calidad o procesos diferentes de elaboración (en el caso que hablamos de helados artesanales), esta disposición tiene límites y varía según sus ingresos, prioridades y percepción del beneficio recibido (Charlebois et al., 2023). Los precios superiores pueden restringir el acceso y reducir la frecuencia de compra

cuando la diferencia frente a las alternativas convencionales no está claramente justificada (Scaramuzzi et al., 2025).

Asimismo, la neofobia alimentaria, entendida como la resistencia a consumir alimentos desconocidos, genera que los consumidores en ocasiones tiendan a evitar ingredientes, preparaciones o tecnologías que no reconocen, especialmente cuando no pueden anticipar el sabor o cuando la descripción genera asociaciones negativas (Mumbi et al., 2024). Esta barrera no implica necesariamente un rechazo definitivo, ya que puede disminuir mediante degustaciones, información clara y la vinculación del ingrediente novedoso con componentes familiares.

En conclusión, se considera que la aceptación de un producto alimentario como el propuesto, dependerá de la relación entre novedad y familiaridad, de la calidad sensorial y de la capacidad de comunicar una diferencia creíble. El consumidor puede sentirse motivado por la curiosidad, el placer, la autenticidad y la experiencia; sin embargo, el precio, el desconocimiento, la desconfianza y la baja disponibilidad pueden limitar la compra. Estos hallazgos ofrecen una base general para orientar el diseño de producto, pero la delimitación concreta del segmento deberá realizarse posteriormente mediante criterios más ajustados.

2.2.4. Customer Profile

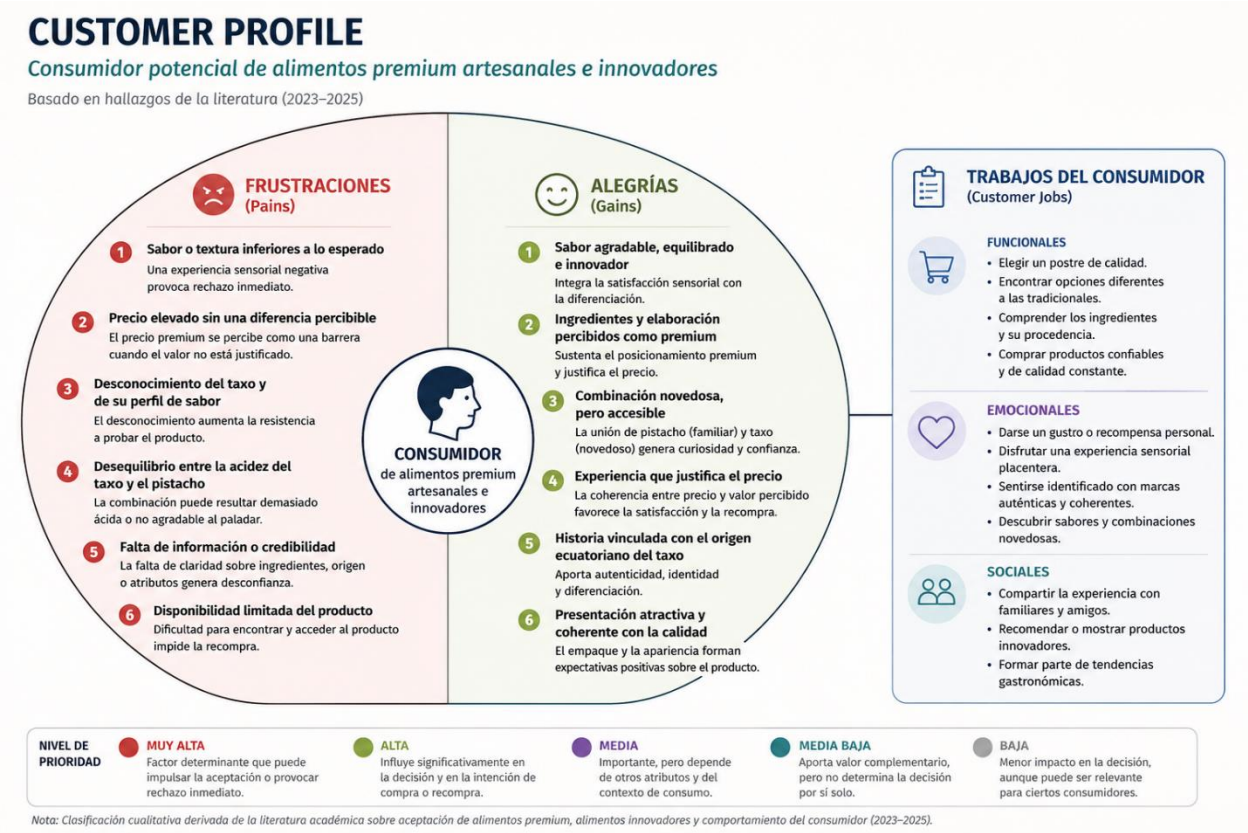


Figura 1 - Costume profrile

En el Customer Profile se observa que la decisión de compra está determinada principalmente por la experiencia sensorial, la percepción de calidad y la coherencia entre el valor ofrecido y el precio del producto. En consecuencia, los consumidores priorizan alimentos que les permitan disfrutar de sabores diferenciados, elaborados con ingredientes de calidad y respaldados por una propuesta de valor clara.

Por otra parte, las principales barreras de aceptación se relacionan con el riesgo percibido frente a ingredientes poco conocidos, la incertidumbre sobre la calidad del producto y la falta de justificación de un precio superior. Esto evidencia que la innovación, por sí sola, no garantiza el

éxito comercial; debe estar acompañada de una comunicación efectiva, información transparente y una experiencia de consumo satisfactoria.

En cuanto a las alegrías o beneficios esperados, la literatura destaca la importancia de ofrecer una experiencia gastronómica novedosa sin perder familiaridad, donde la diferenciación se apoye en ingredientes auténticos, una presentación atractiva y una narrativa que aporte valor al producto. Estos elementos fortalecen la percepción de exclusividad y favorecen la intención de compra y la recompra.

En conjunto, el perfil obtenido proporciona una base conceptual para orientar el proceso de diseño de la propuesta de valor de la propuesta, permitiendo identificar los atributos que deberán potenciarse y las barreras que deberán minimizarse durante las siguientes etapas de desarrollo y validación del producto.

2.3. Clasificación de importancia, intensidad y relevancia

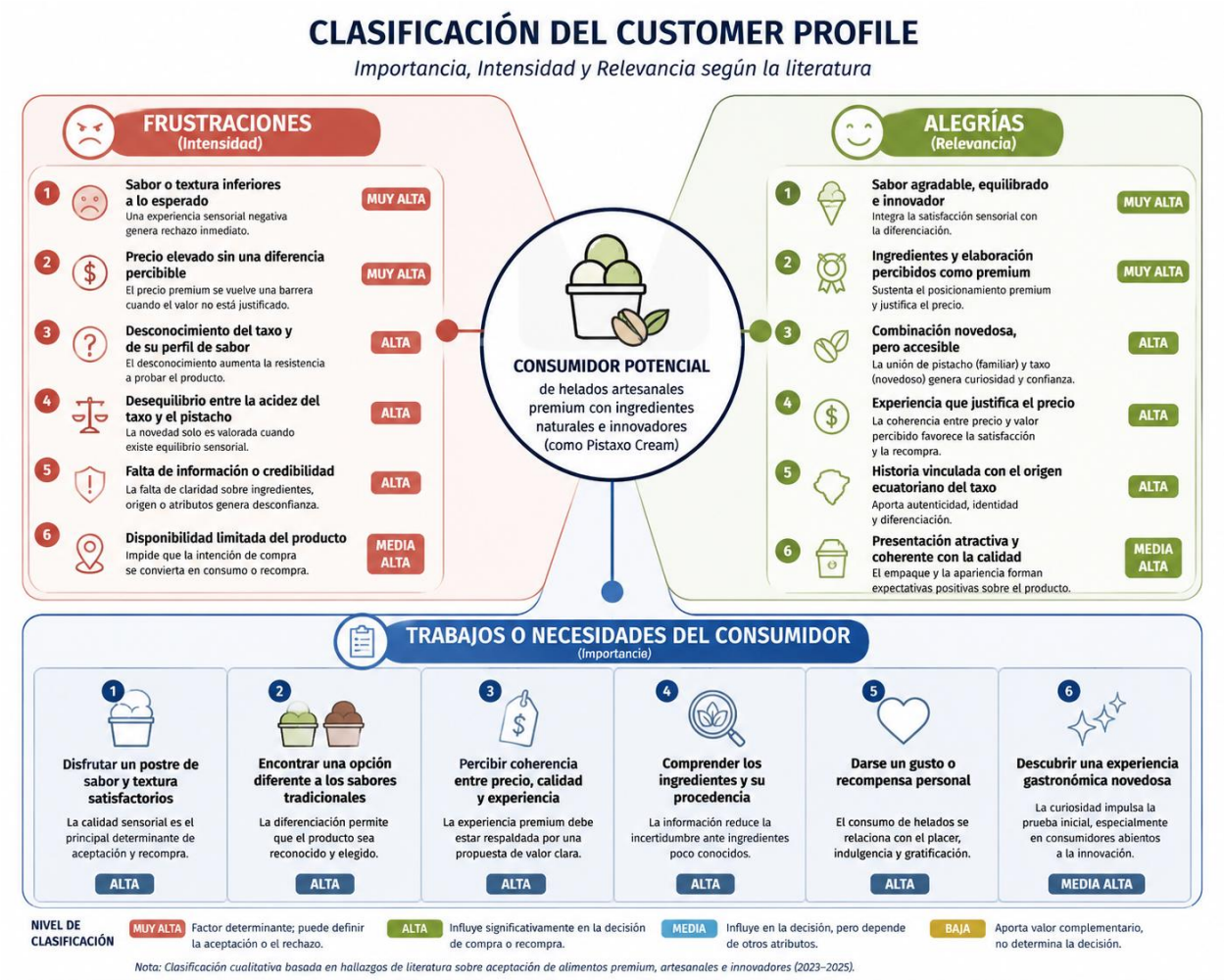


Figura 2 - Clasificación del costumer profile

A partir de los hallazgos obtenidos en la fase de empatizar, los componentes del perfil del consumidor fueron clasificados de acuerdo con su nivel de prioridad. Los trabajos o necesidades se organizaron según su importancia en la decisión de consumo, así como las frustraciones se jerarquizaron considerando la intensidad con la que podrían limitar la prueba o recompra, y finalmente, las alegrías fueron ordenadas conforme a su relevancia en la generación de valor. Esta clasificación es de carácter cualitativo y preliminar, dado que se deriva de la revisión del marco teórico sobre aceptación de alimentos premium, artesanales e innovadores. Por tanto, no

representa todavía resultados directos del mercado objetivo, sino una base para orientar el diseño inicial de la propuesta y su posterior validación con consumidores.

2.4. Identificación de la Problemática

2.4.1. Definición del Problema

Durante los últimos años, el mercado alimentario ha experimentado una transformación impulsada por consumidores que demandan productos con características diferenciadas. Esta evolución ha favorecido el crecimiento de las categorías premium y artesanales, en las cuales la experiencia de consumo, la autenticidad de los ingredientes y la innovación desempeñan un papel determinante en la decisión de compra (Euromonitor International, 2024; Grand View Research, 2024).

No obstante, pese a esta tendencia, la oferta de helados disponible en el mercado ecuatoriano continúa concentrándose principalmente en sabores tradicionales y propuestas con escasa diferenciación. Aunque existen emprendimientos dedicados a la elaboración de helados artesanales, una parte importante de la oferta compite mediante atributos similares, limitando la incorporación de ingredientes autóctonos, experiencias gastronómicas innovadoras y propuestas de valor claramente diferenciadas. Esta situación dificulta que los consumidores interesados en productos premium encuentren alternativas que combinen innovación, identidad territorial y calidad percibida.

Los consumidores actuales muestran una creciente disposición a probar nuevos sabores, siempre que estos ofrezcan una experiencia sensorial satisfactoria y una propuesta de valor claramente comunicada. Sin embargo, cuando la innovación no está respaldada por información suficiente, calidad percibida y una narrativa coherente, aumenta la incertidumbre y disminuye la intención de compra (Günden et al., 2024; Laureati et al., 2024).

En consecuencia, el problema que aborda el presente proyecto no radica únicamente en la ausencia de un nuevo sabor de helado, sino en la limitada disponibilidad de propuestas artesanales premium que integren ingredientes diferenciadores, identidad ecuatoriana y una estrategia de comercialización capaz de responder a las nuevas expectativas del consumidor. Esta

brecha representa una oportunidad para desarrollar una propuesta comercial innovadora que genere valor tanto para el consumidor como para el mercado.

2.4.2. Principales problemas identificados en el segmento

A partir del análisis del comportamiento del consumidor, se identificaron cinco problemáticas sobre las cuales es posible generar propuestas de emprendimiento innovadoras.

1. Escasa diferenciación dentro de la oferta de helados artesanales

Aunque el mercado presenta un crecimiento constante de emprendimientos gastronómicos, gran parte de la oferta mantiene sabores y propuestas similares, dificultando que los consumidores encuentren experiencias realmente innovadoras. Esto genera oportunidades para el desarrollo de productos con ingredientes y conceptos diferenciadores.

2. Bajo aprovechamiento comercial de ingredientes con identidad local

Ecuador posee una amplia diversidad de frutas y materias primas nativas con potencial gastronómico; sin embargo, muchas de ellas continúan teniendo un uso comercial limitado dentro de productos de valor agregado. Esto restringe las posibilidades de innovación y diferenciación para los emprendimientos alimentarios.

3. Dificultad para comunicar el valor de productos premium

Los consumidores están dispuestos a pagar precios superiores cuando perciben beneficios claros asociados con la calidad, la experiencia y la autenticidad del producto. Sin embargo, numerosos emprendimientos carecen de estrategias efectivas para comunicar estos atributos, lo que reduce el valor percibido y afecta su competitividad.

4. Incertidumbre del consumidor frente a ingredientes poco conocidos

La incorporación de ingredientes novedosos puede generar curiosidad, pero también resistencia cuando el consumidor desconoce sus características, origen o perfil sensorial. Esto hace necesario desarrollar estrategias de comunicación, degustación y educación que reduzcan el riesgo percibido.

5. Necesidad de propuestas gastronómicas que integren innovación e identidad territorial

Las tendencias internacionales muestran una creciente valoración por alimentos capaces de combinar experiencias premium con elementos culturales y territoriales. Sin embargo, esta integración aún representa un desafío para muchos emprendimientos ecuatorianos, que frecuentemente priorizan la innovación o la tradición de forma aislada, en lugar de articular ambos elementos dentro de una propuesta de valor consistente.

En conjunto, estas problemáticas permiten plantear una propuesta que responde a estas necesidades mediante la combinación de ingredientes premium y autóctonos, una identidad de marca vinculada al origen ecuatoriano y una estrategia de comercialización orientada a consumidores que buscan experiencias gastronómicas innovadoras.

2.4.3. Problema con mayor oportunidad de mercado

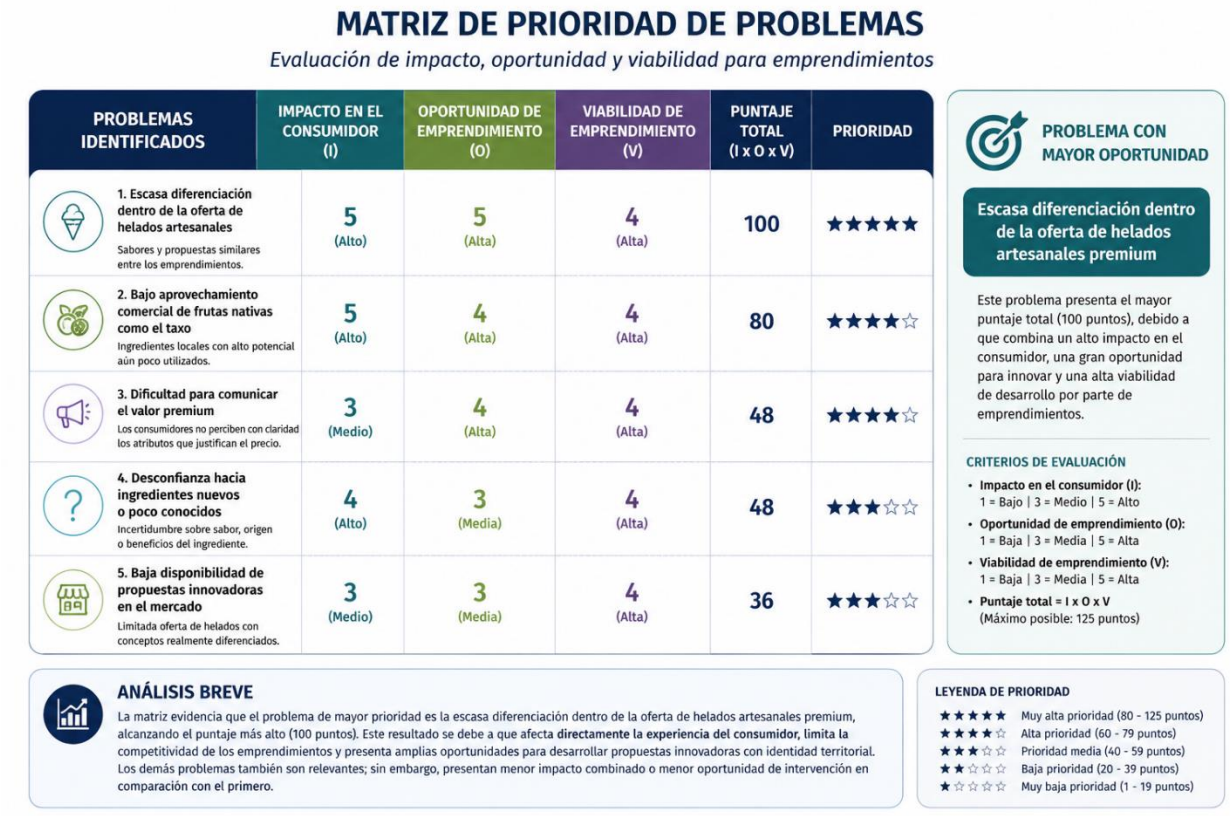


Figura 3 - Matriz de Prioridad de Problemas

La matriz de prioridad permitió evaluar las principales problemáticas identificadas durante la fase de empatía considerando tres criterios: impacto en el consumidor, oportunidad de emprendimiento y viabilidad de desarrollo. Con esta herramienta se logró de una manera más fácil hacer la comparación de las diferentes alternativas de intervención y establecer un orden de prioridad basado en el potencial de generación de valor.

Los resultados muestran que la escasa diferenciación dentro de la oferta de helados artesanales premium obtuvo la mayor puntuación, debido a que combina un elevado impacto sobre las decisiones del consumidor con una amplia oportunidad para el desarrollo de propuestas innovadoras y una alta factibilidad de implementación desde un emprendimiento. Si bien problemáticas como el bajo aprovechamiento de frutas nativas, la dificultad para comunicar el valor premium y la incertidumbre frente a ingredientes novedosos también representan oportunidades relevantes, estas se identifican principalmente como factores asociados o causas que contribuyen a la problemática principal.

En consecuencia, se determinó que la limitada diferenciación de la oferta constituye el problema con mayor potencial de intervención, ya que su atención permite responder simultáneamente a varias de las necesidades detectadas durante el análisis del contexto y del consumidor. A partir de esta priorización, el presente proyecto orienta el diseño de su propuesta de valor hacia el desarrollo de un helado artesanal premium que combine innovación gastronómica, identidad territorial y una estrategia de comercialización diferenciada, aspectos que serán analizados mediante el árbol de problemas presentado a continuación.

2.4 Árbol de problemas

Figura 4 - árbol del problemas

Fase 3 – Idear

3.1. Definición de la propuesta inicial

Como resultado de la fase de empatía se identificó que existe una oportunidad para desarrollar un producto orientado a atender las expectativas del consumidor de alimentos de tipo premium. Asimismo, se evidenció que el mercado presenta una limitada diferenciación dentro de la categoría de helados artesanales, predominando sabores tradicionales y estrategias de valor similares entre los competidores.

Por lo tanto, la propuesta busca integrar un ingrediente ampliamente reconocido por su asociación con productos gourmet, como el pistacho, con una fruta representativa de la biodiversidad ecuatoriana, como el taxo, generando una experiencia gastronómica novedosa respaldada por una identidad territorial diferenciada.

Asimismo, la propuesta incorpora principios de innovación al combinar ingredientes con escasa presencia conjunta en el mercado nacional y plantea un enfoque de comercialización centrado en la construcción de valor, más que en la competencia por precio. De esta manera, se pretende ofrecer una alternativa capaz de satisfacer las necesidades identificadas durante la fase de empatía y, al mismo tiempo, generar oportunidades para el aprovechamiento de materias primas con potencial de diferenciación dentro de la industria alimentaria ecuatoriana.

3.2. Problem-Solution Fit

Tabla 1 - Cuadro Poblem-Solution Fit

Elemento	Definición preliminar
Problema	Oferta limitada de helados artesanales premium con propuestas de valor diferenciadas.
Solución	Helado artesanal premium de pistacho y taxo.
Tipo de solución	Producto físico alimenticio.
Valor ofrecido	Experiencia gastronómica diferenciada mediante la combinación de un ingrediente premium internacional y una fruta ecuatoriana con identidad territorial.
Modelo de monetización	Venta directa de unidades de helado en canales propios y puntos especializados.
Cliente pagador	Consumidor final interesado en productos premium y establecimientos especializados que comercialicen el producto.

Elaboración Propia. 2026.

La propuesta de negocio se fundamenta en el principio de Problem–Solution Fit, el cual busca verificar que la solución planteada responda de manera coherente a una problemática previamente identificada. En este caso, el proyecto propone el desarrollo de un producto físico cuya finalidad es ofrecer una alternativa diferenciada dentro del mercado de helados artesanales premium.

La generación de valor no depende únicamente de la formulación del producto, sino de la experiencia integral que este ofrece al consumidor mediante la combinación sus principales características. Asimismo, el modelo de monetización se plantea inicialmente mediante la comercialización directa del producto, considerando como cliente pagador al consumidor final y, de manera complementaria, a establecimientos especializados interesados en incorporar propuestas diferenciadas dentro de su oferta.

3.3. Cliente objetivo Preliminar

3.3.1. B2C

De acuerdo con la información obtenida durante la fase de empatía, el B2C corresponde a consumidores interesados en productos alimentarios diferenciados, que valoran la calidad, la innovación y la experiencia de consumo por encima del precio como único criterio de decisión. Es así, que este tipo de consumidor muestra una mayor disposición para probar nuevas combinaciones de sabores, siempre que perciba coherencia entre la propuesta de valor, la calidad del producto y el precio ofrecido.

Asimismo, estos son consumidores que buscarían experiencias gastronómicas asociadas con ingredientes de alta calidad, procesos artesanales y propuestas con identidad. La incorporación de un ingrediente ampliamente reconocido como el pistacho, combinado con una fruta representativa de la biodiversidad ecuatoriana como el taxo, responde precisamente a estas características identificadas en el mercado.

3.3.2. B2B

Además del consumidor final, se identifica un segmento preliminar conformado por establecimientos especializados interesados en incorporar productos diferenciados dentro de su oferta gastronómica. Este grupo incluye cafeterías de especialidad, tiendas gourmet, establecimientos dedicados a productos artesanales, hoteles, restaurantes y comercios orientados al consumo de alimentos premium.

Para este segmento, la propuesta de valor no se limita al producto en sí, sino también a la posibilidad de ofrecer una experiencia novedosa que contribuya a diferenciar su portafolio frente a la competencia. Por lo tanto, la incorporación de este producto representa una alternativa para ampliar la oferta disponible y responder a consumidores interesados en propuestas gastronómicas innovadoras.

3.4. Análisis estratégico del entorno

El desarrollo de una propuesta de comercialización requiere comprender no solo las necesidades del consumidor, sino también las del entorno macro y micro, por lo que en el siguiente apartado se realiza un análisis PESTEL analizando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen sobre el sector en el que se pretende lanzar el producto, principalmente en Ecuador.

3.4.1. Análisis PESTEL

En el caso del proyecto Pistaxo Cream, el análisis del macroentorno consiste en estudiar las condiciones del mercado ecuatoriano que podrían afectar el desarrollo y la comercialización de un helado artesanal premium. Este análisis no solo describe el contexto nacional, sino que también busca identificar factores externos que son relevantes para el diseño del modelo de negocio, permitiendo así que las decisiones estratégicas tomadas durante la fase de ideación estén bien fundamentadas.

A continuación, la siguiente tabla resume los principales factores identificados en el análisis PESTEL y su posible incidencia sobre el desarrollo del proyecto.

Tabla 2 - Análisis PESTEL

Factor	Situación identificada	Incidencia para Pistaxo Cream
Político	Existencia de políticas orientadas al emprendimiento y control sanitario de alimentos.	Favorece la formalización del negocio, pero exige el cumplimiento de requisitos regulatorios y de calidad.
Económico	Crecimiento del segmento de alimentos premium y variaciones en el poder adquisitivo del consumidor.	Justifica una estrategia basada en diferenciación y valor agregado.
Social	Mayor interés por experiencias gastronómicas, productos artesanales e ingredientes diferenciados.	Favorece la aceptación de una propuesta innovadora basada en pistacho y taxo.
Tecnológico	Incremento del comercio electrónico y del uso de plataformas digitales para comercialización.	Facilita la promoción digital y la venta directa del producto.

Ambiental	Creciente preocupación por la sostenibilidad y el consumo responsable.	Incentiva la incorporación de prácticas responsables en el empaque y la comunicación de la marca.
Legal	Regulaciones relacionadas con inocuidad, etiquetado, permisos de funcionamiento y control sanitario.	Condiciona los procesos productivos y comerciales necesarios para operar formalmente.

Elaboración Propia. 2026.

En cuanto al entorno político, se constituye uno de los elementos que condiciona el desarrollo de nuevos proyectos dentro del sector alimenticio, debido a la influencia de políticas públicas que se relacionan con el desarrollo productivo, y el fortalecimiento empresarial y la regulación sanitaria. Es así que, en Ecuador, en los últimos años se ha promovido el emprendimiento como un mecanismo para dinamizar la economía y generar empleo, impulsando programas de capacitación, financiamiento y formalización dirigidos principalmente a pequeñas y medianas empresas. Además, estas iniciativas generan un escenario favorable para proyectos innovadores que buscan ingresar al mercado mediante propuestas diferenciadas.

Sin embargo, el sector alimentario, se encuentra sujeto a un marco regulatorio riguroso que se garantiza a la inocuidad de los productos destinados al consumo humano. Por lo que, en consecuencia, los emprendimientos deben considerar desde sus primeras etapas aspectos relacionados con el cumplimiento de estándares sanitarios, registros, controles de calidad y procedimientos que permiten que se asegure la trazabilidad de los alimentos.

Por otro lado, el factor económico tiene condiciones que influyen directamente sobre el comportamiento del consumidor y sobre la capacidad de las empresas para posicionar productos con un mayor nivel de valor agregado. Aunque el mercado ecuatoriano continúa mostrando sensibilidad frente al precio en diversas categorías de consumo, durante los últimos años también se ha observado un crecimiento progresivo de segmentos interesados en alimentos artesanales, gourmet y premium, especialmente dentro de consumidores urbanos que valoran la calidad, la diferenciación y la experiencia por encima del costo absoluto del producto. Por lo que, esta tendencia genera oportunidad para propuestas que no buscan competir mediante precios bajos, sino mediante atributos percibidos como superiores. Sin embargo, el incremento en los costos de materias primas, energía, transporte y refrigeración representan un desafío para el proyecto.

Asimismo, el factor social, presenta que actualmente hay cambios en hábitos de consumo lo cual lo hace una situación relevante para el desarrollo de productos alimentarios innovadores. En la actualidad, los consumidores muestran un interés creciente por alimentos que, además de satisfacer una necesidad funcional, representen experiencias diferenciadas, autenticidad y elementos asociados con la identidad cultural o territorial. Paralelamente, los productos artesanales han fortalecido su posicionamiento al ser percibidos como alternativas con mayor calidad, procesos más cuidados y una elaboración menos estandarizada.

Dentro de este contexto, la incorporación de ingredientes poco convencionales puede convertirse en un elemento diferenciador, siempre que el producto logre equilibrar innovación y aceptación sensorial. La combinación entre un ingrediente ampliamente reconocido como el pistacho y una fruta representativa de la biodiversidad ecuatoriana como el taxo responde precisamente a esta tendencia, al integrar un componente familiar para el consumidor con otro capaz de aportar novedad y fortalecer la identidad del producto.

En cuanto al factor tecnológico, existe una transformación digital que ha modificado significativamente las estrategias de comercialización utilizadas por los emprendimientos alimentarios. Por ejemplo, las redes sociales, el e-comerce, las plataformas de entrega a domicilio y los sistemas digitales de pago permiten que empresas tamaño alcancen consumidores sin requerir inicialmente una amplia infraestructura física.

Además de facilitar la promoción del producto, estas herramientas posibilitan obtener retroalimentación directa del mercado, desarrollar comunidades alrededor de la marca y fortalecer la comunicación con los clientes durante las primeras etapas de crecimiento del negocio.

Para la propuesta, la incorporación de canales digitales representa una alternativa eficiente para dar a conocer la propuesta de valor, generar reconocimiento de marca y complementar las estrategias de venta directa previstas durante la validación comercial del proyecto.

En complemento, el factor ambiental indica que la sostenibilidad ha adquirido una importancia creciente dentro de las decisiones de compra, particularmente entre consumidores interesados en productos de tipo premium y artesanales. Aunque el precio continúa siendo un

elemento relevante, cada vez existe una mayor valoración hacia empresas que incorporan prácticas responsables relacionadas con el uso eficiente de recursos, la reducción de residuos y la utilización de materiales con menor impacto ambiental.

En este contexto, el aprovechamiento de ingredientes provenientes de la biodiversidad nacional también contribuye a fortalecer la identidad del producto y promover el valor de materias primas locales. Si bien el proyecto no fundamenta su propuesta de valor únicamente en los atributos ambientales, la incorporación de prácticas responsables en aspectos como el empaque y la comunicación de marca puede fortalecer su posicionamiento dentro del segmento al que se dirige.

Finalmente, con respecto al factor legal, el desarrollo de un emprendimiento alimentario requiere cumplir con un conjunto de disposiciones legales relacionadas con la producción, comercialización y distribución de alimentos. Entre ellas se incluyen los permisos de funcionamiento, el cumplimiento de normas sanitarias, los requisitos de etiquetado, los controles de inocuidad y las obligaciones tributarias correspondientes a la actividad económica.

El cumplimiento de estas disposiciones no solo es una exigencia normativa, sino que también constituye un elemento que fortalece la confianza del consumidor y facilita futuras estrategias de expansión comercial.

De manera general, los resultados obtenidos mediante este análisis evidencian un entorno con oportunidades relevantes para el desarrollo de una propuesta de comercialización basada en la diferenciación, aunque también impone desafíos asociados al cumplimiento regulatorio y a los costos propios de un producto premium.

3.4.2. Cinco Fuerzas de Porter

En complemento al análisis anterior, se ha realizado un análisis del microentorno a través del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, donde se realiza un análisis centrado en el mercado ecuatoriano de helados, considerando que el proyecto busca diferenciarse mediante una propuesta basada en ingredientes innovadores, elaboración artesanal y una experiencia de consumo orientada a segmentos que valoran la calidad por encima del precio.

A continuación, se presenta el análisis de las Cinco Fuerzas Porter:

Tabla 3 - Cinco Fuerzas Porter

Fuerza	Intensidad	Implicación para el proyecto
Rivalidad entre competidores	Alta	Requiere una estrategia de diferenciación basada en innovación y experiencia.
Poder de negociación de los clientes	Medio-Alto	Los consumidores cuentan con múltiples alternativas, por lo que la propuesta de valor debe generar preferencia.
Poder de negociación de los proveedores	Medio	La dependencia de ingredientes premium puede influir en los costos y en la continuidad del abastecimiento.
Amenaza de nuevos competidores	Media	Existen barreras moderadas relacionadas con inversión, calidad y posicionamiento de marca.
Amenaza de productos sustitutos	Alta	El consumidor puede reemplazar fácilmente el producto por otros postres o bebidas frías.

Elaboración Propia. 2026.

Por un lado, la competencia dentro del mercado ecuatoriano de helados presenta un nivel elevado debido a la coexistencia de marcas industriales ampliamente posicionadas, cadenas especializadas, heladerías artesanales y emprendimientos locales que buscan diferenciarse mediante sabores, conceptos de marca o experiencias de consumo. Esta diversidad incrementa la intensidad competitiva, ya que los consumidores disponen de múltiples alternativas para satisfacer una misma necesidad.

Sin embargo, la competencia no se desarrolla únicamente a partir del precio. En el segmento premium adquieren mayor relevancia factores como la calidad percibida, la innovación en sabores, la presentación del producto, la identidad de marca y la experiencia ofrecida durante el proceso de compra. En consecuencia, las empresas que logran construir una propuesta claramente diferenciada pueden reducir la presión competitiva directa frente a productos estandarizados.

Para el producto propuesto, esta situación evidencia la necesidad de competir mediante atributos difíciles de replicar, priorizando la combinación de sus dos principales ingredientes

como elementos distintivos, una identidad de marca sólida y una experiencia de consumo coherente con el posicionamiento premium planteado desde la fase de ideación.

Por otro lado, los consumidores puede acceder fácilmente a información así como, la cantidad amplia de canales de compra y variedad de opciones disponibles. Esta situación incrementa su capacidad para comparar precios, calidad, presentaciones y experiencias antes de tomar una decisión de compra.

Asimismo, dentro del segmento de helados premium, el consumidor suele mostrar una menor sensibilidad al precio que en el mercado masivo; sin embargo, presenta mayores expectativas respecto a la calidad del producto, la autenticidad de los ingredientes y la coherencia entre la promesa de valor y la experiencia recibida. Esto implica que la fidelización depende más de la percepción del valor generado que de estrategias promocionales basadas exclusivamente en descuentos.

Para el producto que se propone, el poder de negociación de los clientes representa un incentivo para fortalecer la propuesta de valor mediante atributos diferenciadores, una comunicación clara y una experiencia de marca consistente, permitiendo construir relaciones de largo plazo con consumidores que valoran la innovación gastronómica.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, el abastecimiento constituye un aspecto relevante dentro de la estructura competitiva del proyecto debido a que parte de su propuesta de valor depende de ingredientes cuya disponibilidad puede presentar variaciones de precio y oferta. En particular, el pistacho representa una materia prima de mayor costo y, en muchos casos, de origen importado, lo que puede generar dependencia respecto a determinados proveedores o a condiciones del mercado internacional.

Por otra parte, el taxo corresponde a una fruta de producción nacional que, aunque ofrece una oportunidad para fortalecer la identidad del producto, también puede presentar fluctuaciones estacionales que requieren una adecuada planificación del abastecimiento. En consecuencia, el poder de negociación de los proveedores puede considerarse de intensidad media.

Si bien existen alternativas para algunos insumos, la necesidad de mantener estándares de calidad homogéneos limita parcialmente la posibilidad de sustituir proveedores únicamente por

criterios de precio. Esta situación justifica la incorporación de estrategias orientadas a establecer relaciones comerciales estables y asegurar la continuidad del suministro de materias primas.

Asimismo, con respecto a la amenaza de nuevos competidores, el mercado de helados artesanales presenta barreras de entrada moderadas, puesto que el desarrollo de una propuesta de valor diferenciada, el cumplimiento de requisitos sanitarios y la consolidación de canales de distribución representan elementos que demandan tiempo, recursos y capacidades organizacionales, son condiciones dificultan que nuevos participantes logren posicionarse rápidamente dentro del segmento premium.

Finalmente, sobre la amenaza de los productos sustitutos, los consumidores no solo pueden elegir entre distintas marcas de helados, sino también optar por otras categorías de productos capaces de satisfacer necesidades similares, como postres congelados, yogures helados, bebidas frías, smoothies, postres artesanales e incluso opciones de cafetería.

Esta elevada disponibilidad de alternativas obliga a que la decisión de compra no dependa únicamente del producto en sí, sino del conjunto de beneficios percibidos por el consumidor. Por tal razón, es que el producto plantea una estrategia orientada a ofrecer una propuesta difícilmente comparable con productos convencionales, enfatizando la diferenciación, la identidad ecuatoriana y la combinación poco habitual de pistacho y taxo como elementos generadores de valor.

3.4.3. Matriz FODA

La matriz FODA, permite relacionar los factores internos del proyecto con las condiciones externas del entorno donde se desarrolla, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A continuación, se presenta la matriz FODA del proyecto:

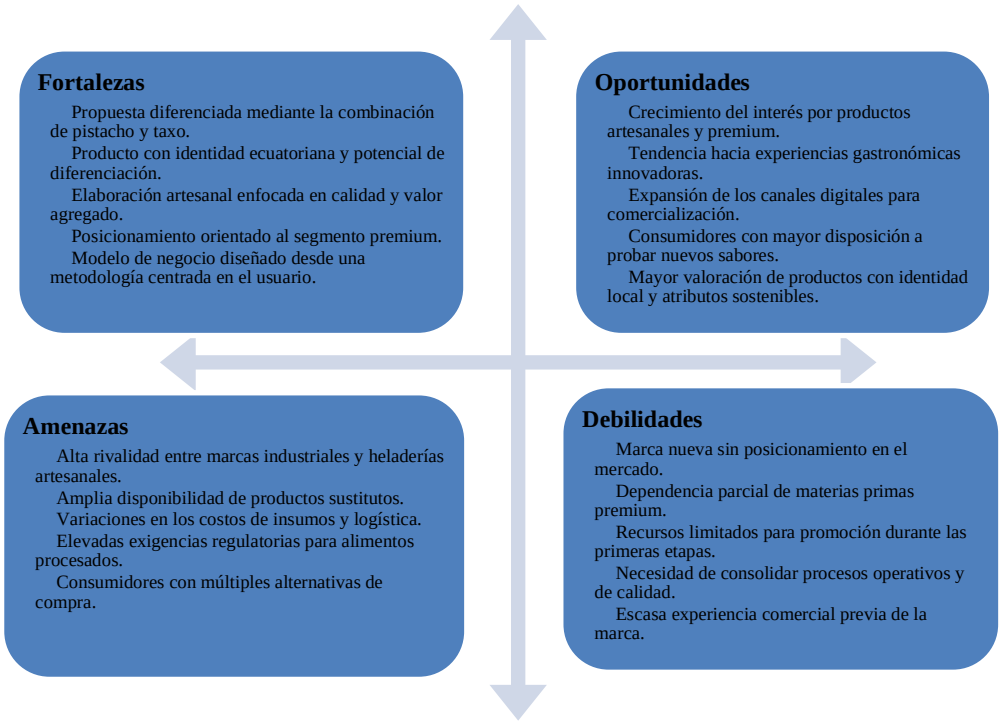


Figura 5 - FODA

El análisis evidencia que la propuesta posee fortalezas estrechamente relacionadas con su propuesta de valor. Posee un atributo diferenciador poco frecuente dentro del mercado ecuatoriano, mientras que la elaboración artesanal y el enfoque premium permiten orientar el producto hacia consumidores que buscan experiencias gastronómicas distintas.

Desde la perspectiva externa, el entorno ofrece oportunidades favorables para el desarrollo del proyecto. Las tendencias de consumo muestran un interés creciente por productos artesanales, sabores novedosos y experiencias diferenciadas, al tiempo que los canales digitales facilitan la comunicación con consumidores y reducen algunas barreras tradicionales de comercialización. Por otro lado, entre las principales debilidades destacan la ausencia de reconocimiento de marca, la dependencia de ingredientes de mayor costo y la necesidad de consolidar procesos productivos y comerciales durante las primeras etapas del negocio. Estas limitaciones son habituales en proyecto de tipo emergentes y requieren estrategias orientadas a fortalecer gradualmente las capacidades organizacionales antes de ampliar la escala de operaciones.

En cuanto a las amenazas, la elevada intensidad competitiva del sector y la existencia de numerosos productos sustitutos obligan a competir mediante diferenciación y no por precio. Adicionalmente, las fluctuaciones en los costos de materias primas y las exigencias regulatorias propias de la industria alimentaria incrementan la importancia de planificar cuidadosamente tanto la estructura operativa como la estrategia comercial. En este contexto, la sostenibilidad del proyecto dependerá de su capacidad para mantener una propuesta de valor claramente diferenciada y generar una experiencia de consumo que justifique el posicionamiento premium adoptado.

3.5. Lean Canvas

Como parte del proceso de validación de la idea de negocio, se desarrolló un primer prototipo del modelo empresarial mediante la herramienta Lean Canvas, propuesta por Maurya (2012), la cual permite sintetizar las principales hipótesis del negocio en nueve componentes estratégicos que facilitan la evaluación preliminar de su viabilidad. Esta herramienta resulta especialmente útil en emprendimientos innovadores, ya que permite estructurar de manera integral aspectos relacionados con el problema identificado, la propuesta de valor, el segmento de clientes, los canales de comercialización y las fuentes de ingresos antes de realizar inversiones de mayor escala.

El modelo parte de la identificación de una oportunidad de mercado asociada a la limitada oferta de helados artesanales premium con propuestas claramente diferenciadas. Asimismo, se plantea como solución el desarrollo de un helado artesanal que combina pistacho y taxo, buscando diferenciarse mediante una experiencia de consumo basada en la calidad percibida, la innovación y el aprovechamiento de un ingrediente representativo de la biodiversidad ecuatoriana.

El modelo también identifica, de manera preliminar, dos segmentos de mercado. El primero corresponde al consumidor final (B2C), conformado por personas interesadas en productos artesanales y experiencias gastronómicas diferenciadas. El segundo corresponde a clientes organizacionales (B2B), integrados por establecimientos especializados que buscan incorporar productos innovadores a su oferta para generar valor agregado frente a sus clientes.

En cuanto a la estrategia comercial, se plantea inicialmente una combinación de canales directos y especializados, priorizando la venta directa, la presencia en ferias gastronómicas, la comercialización mediante plataformas digitales y la distribución a establecimientos premium. Asimismo, se identifican como principales fuentes de ingreso la venta individual del producto y su comercialización a través de clientes B2B, mientras que la estructura de costos considera los componentes esenciales asociados a la producción artesanal, el abastecimiento de materias primas premium, el empaque y la conservación en cadena de frío.

Figura 6 - Lean Canvas (Prototipaje 1.0)

3.6. Prototipaje 1.0

Una vez definida la idea de negocio y establecido el ajuste inicial entre el problema identificado y la solución propuesta, se procedió al desarrollo del Prototipaje 1.0. En esta primera versión no se representa un producto definitivo, sino una propuesta que responde a la hipótesis inicial de diseño elaborada a partir de la información obtenida durante la fase de empatía

El prototipo se construyó considerando las tendencias del mercado, las necesidades generales del consumidor de alimentos premium, la problemática identificada y la oportunidad de diferenciación detectada en la oferta de helados artesanales. En consecuencia, las características aquí definidas constituyen supuestos de diseño que posteriormente serán sometidos a procesos de validación con consumidores potenciales y expertos técnicos, permitiendo identificar oportunidades de mejora antes de desarrollar una versión más refinada del producto.

3.6.1. Concepto del producto

Como respuesta a la problemática identificada durante la fase de empatía, se plantea el desarrollo de Pistaxo Cream, un helado artesanal premium concebido como una propuesta gastronómica innovadora que integra un ingrediente ampliamente reconocido dentro de la categoría gourmet, como el pistacho, con una fruta representativa de la biodiversidad ecuatoriana, como el taxo.

La propuesta se basa principalmente en ofrecer una experiencia de consumo diferenciada mediante la combinación de atributos sensoriales, identidad territorial y calidad percibida, alejándose de la competencia basada exclusivamente en sabores tradicionales o estrategias de precio. Por lo tanto, el producto busca posicionarse como alternativa dirigida a consumidores interesados en descubrir nuevas experiencias gastronómicas dentro del segmento de helados artesanales premium.

3.6.2. Hipótesis de valor

La hipótesis central del proyecto plantea que existe un segmento de consumidores dispuesto a adquirir un helado artesanal premium cuando este ofrezca una propuesta de valor claramente diferenciada, sustentada en ingredientes de alta calidad, innovación gastronómica e identidad territorial.

Se espera que la combinación de pistacho y taxo permita generar una experiencia sensorial novedosa sin alejarse completamente de sabores familiares para el consumidor, favoreciendo la percepción de diferenciación y reduciendo el riesgo asociado a la incorporación de un ingrediente menos conocido.

De igual manera, se plantea que el origen ecuatoriano del taxo aporte autenticidad a la propuesta, fortaleciendo el posicionamiento del producto y contribuyendo a la construcción de una identidad de marca capaz de diferenciarse dentro del mercado de helados artesanales premium.

3.6.7. Ficha técnica de la propuesta (Prototipaje 1.0)

En base a lo definido, se presenta la ficha técnica del producto propuesto:

Tabla 4 - Ficha técnica (Prototipaje 1.0)

Característica	**Descripción**
Nombre preliminar	Pistaxo Cream
Tipo de solución	Producto
Categoría	Helado artesanal premium
Problema que atiende	Escasa diferenciación en la oferta de helados artesanales premium
Propuesta de valor	Experiencia gastronómica diferenciada mediante la combinación de pistacho y taxo
Ingrediente protagonista	Pistacho
Ingrediente diferenciador	Taxo
Base propuesta	Base láctea con yogur
Endulzante inicial	Miel
Presentación inicial	Envase individual premium

Modelo de monetización	Venta directa del producto
Cliente pagador	Consumidor final y establecimientos especializados
Estado	Hipótesis inicial para validación

Elaboración Propia. 2026.

En cuanto a la formulación correspondiente al Prototipaje 1.0:

Tabla 5 - Formulación prototipaje 1.0

Ingrediente	**Participación (%)**
Base láctea	30
Pistacho	30
Taxo	15
Yogur	15
Miel	8
Fibra y probióticos	2
Total	100

Elaboración Propia. 2026.

La formulación presentada corresponde al Prototipaje1.0, definido exclusivamente a partir de la fase 1 y 2, empatizar e idear. Su composición constituye una hipótesis preliminar y no representa una formulación técnicamente validada. Los porcentajes y componentes podrán modificarse posteriormente conforme a los resultados obtenidos durante la validación con consumidores potenciales y la revisión realizada por un especialista en tecnología de alimentos.

3.6.8. Diseño del envase

El diseño del envase constituye un elemento estratégico dentro de la propuesta comercial, debido a que representa el primer punto de contacto entre el consumidor y la marca. A

continuación, se presenta el prototipo 1.0 que será utilizado para el grupo focal en la etapa de validación.

Figura 7 - Prototipo 1.0.

El prototipo incorpora una identidad visual inspirada en ingredientes naturales, utilizando colores asociados al pistacho y al taxo, complementados con elementos gráficos que comunican frescura, salud y sostenibilidad. Asimismo, el empaque incluye la información nutricional clara, certificaciones correspondientes, recomendaciones de conservación y mensajes educativos orientados a promover hábitos de consumo responsable, aspectos que fueron identificados por los expertos como factores relevantes para facilitar el ingreso del producto al mercado europeo.

Fase 4 – Validar

4.1. Objetivo de la validación

En esta fase se buscó contrastar la percepción de potenciales consumidores, con el criterio de especialistas relacionados con la comercialización e internacionalización de productos alimentarios, en base al Prototipo 1.0 del producto propuesto.

El objetivo principal de esta fase fue evaluar la aceptación y coherencia comercial del Prototipo Conceptual 1.0 de Pistaxo Cream mediante la percepción de potenciales consumidores y la valoración de especialistas, con el propósito de identificar los ajustes necesarios para el desarrollo de una segunda versión de la propuesta. Por tanto, la validación no se limitó a determinar si el producto generaba interés, sino que buscó comprender cómo era interpretado por el mercado objetivo, qué atributos resultaban más atractivos, qué elementos producían incertidumbre y en qué medida la presentación comunicaba el carácter artesanal y premium previsto inicialmente.

Para cumplir con este propósito, se aplicaron tres instrumentos cualitativos, los cuales serán explicados a detalle en el apartado de metodología de validación. De manera general, la combinación de estos instrumentos permitió abordar la propuesta desde tres perspectivas complementarias. La principal herramienta aplicada fue el grupo focal, el cual proporcionó información sobre la deseabilidad comercial desde la visión del consumidor.

Asimismo, en cuanto a las entrevistas, la primera aportó con criterios relacionados con la viabilidad de la estrategia comercial en Ecuador; y la segunda permitió realizar una valoración preliminar de la factibilidad de la proyección internacional. Esta información fue posteriormente organizada por categorías y contrastada para identificar coincidencias, diferencias y oportunidades de mejora.

Sin embargo, para poder diseñar los instrumentos se establecieron cinco hipótesis de validación, construidas a partir de las decisiones adoptadas en el Lean Canvas y en el Prototipo 1.0. Estas hipótesis representaron los principales supuestos que debían ser contrastados antes de avanzar hacia una nueva versión de la propuesta.

4.2. Hipótesis de validación

H1 - Aceptación del concepto: Los potenciales consumidores mostrarán una percepción favorable e interés de compra frente a un helado artesanal que combine pistacho y taxo, debido a la novedad de su propuesta sensorial.

Con esta hipótesis se busca determinar si la combinación de ingredientes principales del producto despierta curiosidad y genera una intención inicial de prueba, aun cuando uno de sus ingredientes no sea ampliamente conocido por el consumidor.

H2 - Posicionamiento artesanal y premium: La identidad visual, el empaque y la presentación del Prototipo 1.0 permitirán que el producto sea reconocido como un helado artesanal premium y diferenciado frente a las opciones de consumo masivo.

Mediante esta hipótesis se pretende comprobar si los recursos gráficos y comunicacionales utilizados transmiten correctamente el posicionamiento previsto o si, por el contrario, generan asociaciones distintas a las planteadas inicialmente.

H3 - Valor diferenciador de los ingredientes: El pistacho será percibido como un ingrediente asociado con calidad y confianza, mientras que el taxo aportará novedad, identidad ecuatoriana y diferenciación a la propuesta de valor.

La hipótesis considera que ambos ingredientes cumplen funciones complementarias: el pistacho facilita el reconocimiento del producto y fortalece su percepción de calidad, mientras que el taxo introduce un componente novedoso que puede distinguir a Pistaxo Cream dentro del mercado.

H4 - Viabilidad de la propuesta de comercialización en Ecuador: La propuesta contará con oportunidades de comercialización en Guayaquil dentro de un segmento interesado en productos artesanales y experiencias gastronómicas diferenciadas, siempre que se desarrolle una estrategia basada en la construcción de marca, la comunicación del valor y la utilización de canales físicos y digitales.

Esta hipótesis permite contrastar la coherencia entre el producto, el segmento objetivo, el posicionamiento, el precio y los canales definidos inicialmente para el mercado ecuatoriano.

H5 - Potencial de internacionalización hacia Países Bajos: Pistaxo Cream presentará un potencial preliminar de internacionalización hacia Países Bajos debido a su carácter innovador, su identidad ecuatoriana y la utilización de un ingrediente poco conocido como el taxo, aunque su ingreso estará condicionado al cumplimiento de requisitos regulatorios, logísticos y comerciales.

Esta hipótesis no pretende afirmar que la internacionalización se encuentra plenamente validada, sino analizar si existen condiciones iniciales que justifiquen mantener a Países Bajos como mercado de proyección y desarrollar posteriormente una estrategia específica de ingreso.

En conjunto, las cinco hipótesis orientaron la recopilación y el análisis de la información obtenida mediante los instrumentos de validación. Su contraste permitió determinar qué componentes de la propuesta podían mantenerse, cuáles requerían ajustes y qué aspectos debían someterse a una evaluación posterior. De esta manera, los resultados de la fase constituyeron la base para el desarrollo del Prototipo 2.0 de Pistaxo Cream.

4.3. Diseño del proceso de validación

El proceso de validación se diseñó bajo un enfoque cualitativo y de alcance exploratorio, debido a que la propuesta se alinea más hacia un concepto presentado en el Prototipo 1.0 por testear y requería la comprensión inicial de las percepciones, dudas, motivaciones y criterios de del producto. En consecuencia, la validación no buscó producir resultados estadísticamente generalizables, sino obtener información suficiente para contrastar las hipótesis formuladas, identificar oportunidades de mejora y orientar el desarrollo del Prototipo Conceptual 2.0.

La selección de las técnicas respondió a la necesidad de analizar la propuesta desde tres perspectivas complementarias. En primer lugar, se consideró la visión de los potenciales consumidores, quienes permitieron evaluar la aceptación del concepto, la interpretación de la marca, la percepción del posicionamiento y la disposición de compra. En segundo lugar, se incorporó la perspectiva de un especialista en comercialización de productos alimentarios premium, con el propósito de contrastar la coherencia de la estrategia planteada para el mercado ecuatoriano. Finalmente, se incluyó la valoración de un especialista en comercio internacional para examinar las condiciones preliminares de una futura internacionalización hacia el mercado europeo, específicamente hacia Países Bajos.

De esta manera, se emplearon un grupo focal y dos entrevistas semiestructuradas. La combinación de estas técnicas permitió recopilar información relacionada con las dimensiones de deseabilidad, viabilidad comercial y factibilidad preliminar de internacionalización.

4.4. Herramientas seleccionadas

Las herramientas utilizadas durante el proceso de validación fueron seleccionadas en función de las cinco hipótesis planteadas previamente.

Tabla 6 -Herramientas de validación

Herramienta	Participantes o perfil	Propósito principal	Hipótesis relacionadas
Grupo focal	Potenciales consumidores pertenecientes al segmento objetivo de Guayaquil	Evaluar hábitos, aceptación del concepto, percepción de la marca, ingredientes, posicionamiento, precio y canales	H1, H2 y H3
Entrevista semiestructurada 1	Especialista en marketing gastronómico y desarrollo comercial de alimentos premium	Analizar la viabilidad comercial, el posicionamiento, la construcción de marca, la segmentación y los canales en Ecuador	H2 y H4
Entrevista semiestructurada 2	Especialista en comercio internacional e internacionalización de alimentos	Evaluar el atractivo de Países Bajos, los requisitos de ingreso, las adaptaciones, los canales y los riesgos	H3 y H5

Elaboración Propia. 2026.

La aplicación de un grupo focal permitió identificar no solamente si los participantes vayan a comprar el producto, sino también las razones que respaldaban o limitaban su intención de compra. Esta herramienta fue especialmente útil para observar asociaciones espontáneas, contrastar opiniones entre participantes y reconocer interpretaciones no previstas sobre el concepto artesanal, el posicionamiento premium y el desconocimiento del taxo.

Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, permitieron profundizar en aspectos que no podían ser analizados únicamente desde la perspectiva del consumidor. En el caso de la primera entrevista, esta aportó criterios estratégicos sobre el mercado local, mientras que la

segunda permitió evaluar de manera preliminar las condiciones regulatorias, comerciales y logísticas vinculadas con la internacionalización.

4.4.1. Diseño de herramientas

4.4.1.1. Grupo focal

El grupo focal estuvo dirigido a potenciales consumidores del mercado objetivo de Pistaxo Cream. Para su selección se consideraron personas residentes en Guayaquil que cumplieran con características relacionadas con el segmento definido durante la fase de ideación.

Características principales:

- adultos jóvenes y adultos
- residentes en sectores urbanos de Guayaquil
- consumidores ocasionales o frecuentes de helados
- personas con experiencia en la compra de productos artesanales, diferenciados o de precio superior al promedio
- consumidores interesados en probar nuevos sabores y propuestas gastronómicas
- potenciales compradores de alimentos naturales o con una presentación diferenciada

Asimismo, el guion del grupo focal se estructuró en seis bloques temáticos.

Tabla 7 - Estructura de Grupo Focal

Bloque	**Variable principal**	**Aspectos evaluados**	**Relación con las hipótesis**
Hábitos de consumo	Comportamiento de compra	Frecuencia, lugares de compra y criterios de elección	Contextualización del consumidor
Percepción del concepto	Comprensión de la propuesta	Primera impresión, asociaciones, intención de compra	H1 y H2
Propuesta de valor	Valoración de los ingredientes	Aceptación de la mezcla, confianza, curiosidad y dudas	H1 y H3
Posicionamiento	Valor percibido	Percepción premium, precio esperado y comparación con otras marcas	H2
Canales	Accesibilidad comercial	Lugares y medios preferidos para encontrar el producto	H4, como información complementaria

Marca	Identidad visual	Mensajes transmitidos, colores y cambios sugeridos	H2

Elaboración Propia. 2026.

El formulario de preguntas realizadas en el grupo focal por bloques, se lo puede chequear en el Anexo 10.6.

4.4.1.2. Diseño de la entrevista al especialista en comercialización

La primera entrevista semiestructurada consideró el perfil de un especialista en marketing gastronómico y desarrollo comercial de alimentos premium. El perfil requerido incluía experiencia o conocimientos en:

- Posicionamiento de productos alimentarios;
- Construcción de marcas gastronómicas;
- Comercialización de productos artesanales o gourmet;
- Identificación de segmentos de consumidores;
- Diseño de canales físicos y digitales;
- Fijación y justificación de precios;
- Generación de recompra y fidelización.

La técnica fue pertinente porque la viabilidad comercial no depende exclusivamente de que el consumidor manifieste interés. También requiere analizar la competencia, los canales, la construcción de marca, la justificación del precio y la capacidad de generar recompra.

La entrevista está organizada por variables, a continuación, se presenta su detalle:

Tabla 8 – Variables para Preguntas Entrevista al Especialista en Comercialización

Variable	**Aspectos analizados**	**Preguntas orientadoras**
Mercado premium	Tamaño percibido, evolución y comportamiento del consumidor	¿Cómo observa el mercado premium en Ecuador?
Oportunidades	Tendencias y espacios comerciales disponibles	¿Qué oportunidades identifica para una propuesta como Pistaxo Cream?
Riesgos	Competencia, sensibilidad al precio y dificultades operativas	¿Qué riesgos observa en el mercado?

Canales	Puntos de venta físicos, digitales y gastronómicos	¿Qué canales utilizaría para introducir el producto?
Estrategia comercial	Diferenciación, experiencia y comunicación	¿Qué estrategia recomendaría?
Marca	Identidad, empaque, contenido y storytelling	¿Qué cambiaría y cómo construiría la marca?
Segmentación	Perfil prioritario de consumidor	¿Qué segmento atacaría primero?
Precio	Argumentos para justificar un precio premium	¿Cómo justificaría el precio?
Recompra	Fidelización y relación con el cliente	¿Cómo generaría recompra?

Elaboración Propia. 2026.

Se puede visualizar el guion se la entrevista viendo el anexo 10.5.

4.4.1.3. Diseño de la entrevista al especialista en comercio internacional

La segunda entrevista consideró el perfil de un especialista en comercio internacional e internacionalización de alimentos, con conocimientos o experiencia en:

- Exportación de productos agroalimentarios;
- Acceso al mercado de la unión europea;
- Requisitos sanitarios y de etiquetado;
- Certificaciones de calidad e inocuidad;
- Canales internacionales de distribución;
- Negociación con importadores y distribuidores;
- Adaptación de productos a mercados extranjeros;
- Logística de productos refrigerados o congelados.

A continuación, se presentan las variables en la que se divide esta entrevista:

Tabla 9 - Variables para Entrevista al Especialista en Comercio Internacional

Variable	**Aspectos analizados**	**Preguntas orientadoras**
Atractivo del mercado	Oportunidades para alimentos premium e innovadores	¿Considera atractivo el mercado neerlandés para este producto?
Requisitos de ingreso	Inocuidad, trazabilidad, etiquetado y calidad	¿Qué requisitos serían prioritarios?
Errores de internacionalización	Falta de adaptación, investigación y capacidad productiva	¿Qué errores cometen normalmente las empresas?
Canal de entrada	Importadores, distribuidores y comercios especializados	¿Qué canal utilizaría inicialmente?
Certificaciones	Sistemas de calidad, inocuidad y sostenibilidad	¿Qué certificaciones recomendaría?
Diferenciación del taxo	Novedad, origen y perfil sensorial	¿Qué tan diferenciador considera el taxo?
Adaptación del producto	Empaque, idioma, dulzor, presentación y comunicación	¿Qué adaptaciones serían necesarias?
Riesgos	Logística, cadena de frío, costos, regulación y aceptación	¿Qué riesgos observa?

Elaboración Propia. 2026.

La internacionalización de un producto congelado implica variables que no pueden ser evaluadas únicamente a través de consumidores locales. Por esta razón, se requirió una perspectiva especializada que permitiera identificar condiciones regulatorias, productivas, logísticas y comerciales.

La entrevista no tuvo como finalidad confirmar de manera definitiva la viabilidad de exportación, sino valorar si existían argumentos suficientes para mantener a Países Bajos como mercado de proyección y establecer las condiciones que deberían cumplirse antes de iniciar un proceso de ingreso. Se puede visualizar el guion de la entrevista en el anexo 3.

4.5. Procedimiento de aplicación

El procedimiento de validación se desarrolló en cuatro momentos. Primero, se preparó el Prototipo Conceptual 1.0 y se definieron los elementos que serían presentados a los participantes. Segundo, se diseñaron los guiones del grupo focal y de las entrevistas a partir de las hipótesis de validación. Tercero, se aplicaron los instrumentos y se organizaron las respuestas de acuerdo con las variables previamente establecidas. Finalmente, se compararon los resultados obtenidos para identificar coincidencias, contradicciones y aspectos que requerían ajustes.

En el grupo focal se presentó el render del producto antes de formular las preguntas relacionadas con la percepción del concepto y de la marca. Las opiniones fueron registradas y posteriormente agrupadas por bloques temáticos. En las entrevistas semiestructuradas, las preguntas funcionaron como una guía flexible, permitiendo profundizar en las respuestas relacionadas con posicionamiento, comercialización e internacionalización.

4.6. Integración y triangulación de los resultados

Una vez analizados de manera independiente los resultados del grupo focal y de las entrevistas semiestructuradas, se procedió a realizar un proceso de triangulación con el propósito de integrar la información obtenida y contrastar las diferentes perspectivas sobre la propuesta de Pistaxo Cream. Este procedimiento permitió identificar los factores de mejora, fortaleciendo la validez de las decisiones adoptadas para el desarrollo del Prototipo Conceptual 2.0.

La triangulación se realizó comparando los hallazgos provenientes de los tres instrumentos aplicados. El grupo focal aportó la percepción del consumidor respecto al producto y su propuesta de valor; la entrevista al especialista en comercialización permitió evaluar la viabilidad estratégica dentro del mercado ecuatoriano; y la entrevista al especialista en comercio internacional proporcionó criterios relacionados con la futura internacionalización hacia Países Bajos.

A partir de esta integración fue posible determinar qué elementos de la propuesta debían mantenerse, cuáles requerían ajustes y cuáles necesitaban ser replanteados antes de avanzar hacia una nueva versión del prototipo.

4.6.1. Validación del concepto del producto

Los resultados del grupo focal evidenciaron una valoración inicial favorable hacia el concepto del producto, principalmente por el carácter poco habitual de la combinación de pistacho y taxo. La presentación inicial no comunicó con suficiente claridad los atributos artesanal y premium definidos durante la fase de ideación. Esta situación se manifestó en comentarios como “no luce artesanal, sino comercial” y en la asociación del diseño con “marcas genéricas como las de Pingüino”. Respecto al carácter premium, también se registraron respuestas como “no necesariamente” y “como helado local caro, sí”. Las evidencias dentro del grupo focal, permitieron identificar que el problema no se encontraba necesariamente en el concepto del producto, sino en la manera en que este era representado visualmente.

Desde la perspectiva del especialista en comercialización, esta reacción fue consistente con el comportamiento esperado en productos gastronómicos diferenciados, donde la experiencia sensorial constituye el principal elemento de decisión. De manera complementaria, el especialista en comercio internacional indicó que el carácter innovador también representa una ventaja competitiva en mercados como el neerlandés, siempre que dicha diferenciación esté respaldada por una propuesta de valor claramente comunicada.

La convergencia de los tres instrumentos permitió confirmar que el concepto general del producto posee potencial comercial y que la combinación de pistacho y taxo constituye un elemento diferenciador. No obstante, la validación también evidenció que la innovación debe apoyarse en estrategias de degustación y comunicación que reduzcan la incertidumbre propia de un sabor poco conocido.

Decisión para el Prototipo Conceptual 2.0

- Mantener la combinación de pistacho y taxo como eje central de la propuesta.
- Incorporar degustaciones como estrategia inicial de introducción al mercado.
- Reforzar la comunicación del perfil sensorial del producto.

4.6.2. Validación del posicionamiento y de la identidad de marca

Otro hallazgo del grupo focal fue que el Prototipo 1.0 no logró comunicar claramente el posicionamiento artesanal y premium previsto durante la fase de ideación. El pistacho presentó

un mayor nivel de reconocimiento y actuó como elemento generador de confianza. Entre las respuestas registradas se señaló que el ingrediente que más llamaba la atención era el “pistacho porque lo conozco” y, al consultar qué generaba confianza en el producto, se indicó “que tenga pistacho”.

El taxo, por el contrario, funcionó principalmente como elemento de novedad. Los 6 participantes expresaron, con frases como: “el taxo no lo conozco, se me hace curioso” y, entre las dudas generadas por el producto, apareció explícitamente “qué es el taxo, no me queda claro” (GF). De esta manera, el grupo focal permitió identificar una complementariedad entre ambos ingredientes: mientras el pistacho facilita el reconocimiento y disminuye la incertidumbre, el taxo aporta diferenciación y curiosidad.

Este resultado fue consistente con la opinión del especialista en comercialización, quien destacó que los productos premium deben construir valor mediante el diseño del empaque, la identidad visual, el storytelling y la experiencia de marca, más que únicamente a través de sus ingredientes. De forma complementaria, el especialista en comercio internacional señaló que una futura comercialización en Europa requerirá una identidad visual más sofisticada, coherente y adaptada a las preferencias del consumidor objetivo.

La coincidencia entre consumidores y especialistas permitió concluir que el principal desafío de Pistaxo Cream no radica en el producto en sí, sino en la manera en que comunica su propuesta de valor.

Decisión para el Prototipo Conceptual 2.0

- Rediseñar la identidad visual.
- Modificar la paleta cromática.
- Replantear el empaque para comunicar artesanía y exclusividad.
- Desarrollar una narrativa de marca basada en el origen, la calidad y la experiencia gastronómica.

4.6.3. Validación de la propuesta de valor

Los resultados del grupo focal mostraron que los participantes atribuyeron funciones diferentes a cada uno de los ingredientes principales. El pistacho fue reconocido como un

componente asociado con calidad, confianza y categoría premium, mientras que el taxo generó curiosidad debido a su escaso conocimiento entre los consumidores.

El especialista en comercialización coincidió en que la diferenciación debe sustentarse en una historia de marca que explique el valor de los ingredientes utilizados. Por su parte, el especialista en comercio internacional indicó que el taxo representa una oportunidad para diferenciar el producto dentro del mercado europeo, siempre que se comunique adecuadamente su origen y sus características sensoriales.

La integración de estas perspectivas permitió comprender que ambos ingredientes cumplen funciones complementarias dentro de la propuesta de valor: el pistacho facilita el reconocimiento del producto y transmite confianza, mientras que el taxo aporta identidad, innovación y diferenciación.

Decisión para el Prototipo 2.0

- Incrementar el protagonismo comunicacional del pistacho.
- Incorporar información sobre el origen y las características del taxo.
- Replantear la propuesta de valor alrededor de la experiencia gastronómica y la identidad ecuatoriana.

En general, desde la validación se observó que los tres instrumentos convergen en un aspecto central: el concepto del producto presenta un potencial comercial favorable, mientras que los principales ajustes deben concentrarse en la forma de comunicar dicho valor.

El grupo focal confirmó la aceptación inicial de la combinación de sabores de 5 de los 6 participantes, pero evidenció limitaciones en la percepción del posicionamiento artesanal y premium. La entrevista al especialista en comercialización explicó que esta situación puede resolverse mediante una estrategia más sólida de identidad visual, construcción de marca y experiencia del consumidor. Finalmente, la entrevista al especialista en comercio internacional indicó que estos mismos aspectos serán determinantes para una futura expansión hacia mercados europeos, donde la diferenciación deberá complementarse con el cumplimiento de requisitos técnicos, regulatorios y logísticos.

Tabla 10 – Resumen de la validación

Componente analizado	Grupo focal	Especialista comercial	Especialista internacional	Decisión para el Prototipo 2.0
Concepto del producto	La combinación de pistacho y taxo generó curiosidad e intención de compra, aunque condicionada a la degustación.	Los productos diferenciados tienen potencial cuando ofrecen una experiencia gastronómica clara.	La innovación favorece el acceso a nichos especializados en Europa.	Se mantiene la combinación de sabores y se incorporan degustaciones como estrategia de introducción.
Posicionamiento e identidad	El producto fue percibido como artesanal, pero no como artesanal ni premium.	El valor debe construirse mediante empaque, marca y storytelling.	El mercado europeo demanda una identidad visual moderna y coherente.	Se rediseña la identidad visual y el empaque para reforzar el posicionamiento premium.
Propuesta de valor	El pistacho generó confianza y el taxo curiosidad, aunque este último fue poco conocido.	La diferenciación debe sustentarse en la historia del producto y sus ingredientes.	El taxo puede convertirse en un atributo diferenciador si se comunica adecuadamente.	Se fortalece el protagonismo del pistacho y se incorpora una narrativa sobre el origen ecuatoriano del taxo.
Estrategia comercial	Se priorizaron supermercados, heladerías, cafeterías y aplicaciones.	Se recomienda una estrategia multicanal basada en experiencias y construcción de marca.	El ingreso internacional debe realizarse mediante importadores y distribuidores especializados.	Se adopta una estrategia multicanal para Ecuador y una estrategia B2B para la proyección internacional.
Proyección internacional	El desconocimiento del taxo evidencia la necesidad de comunicar mejor el ingrediente.	La marca debe consolidarse primero en el mercado local.	La internacionalización es viable si se cumplen requisitos regulatorios, logísticos y comerciales.	Se mantiene la proyección hacia Países Bajos bajo un enfoque gradual y condicionado.

Elaboración Propia. 2026.

Desarrollo del Prototipo 2.0

Los resultados obtenidos durante la fase de validación evidenciaron que la propuesta inicial de Pistaxo Cream presentaba fortalezas relacionadas con la innovación del concepto, la aceptación preliminar de la combinación de ingredientes y el interés generado entre los potenciales consumidores. Sin embargo, también permitieron identificar oportunidades de mejora asociadas principalmente con la comunicación de la propuesta de valor, el posicionamiento de la marca y la identidad visual del producto.

A diferencia de una modificación del concepto central, los hallazgos demostraron que los ajustes requeridos debían concentrarse en la forma en que el producto era presentado al mercado. En consecuencia, se desarrolló el Prototipo Conceptual 2.0, incorporando cambios derivados directamente de la triangulación de los resultados obtenidos mediante el grupo focal y las entrevistas a especialistas.

El objetivo de esta nueva versión fue fortalecer la coherencia entre la propuesta de valor definida durante la etapa de ideación y la percepción generada en los potenciales consumidores, incrementando la claridad del posicionamiento artesanal premium y preparando el producto para una futura validación.

5.1. Criterios para el rediseño

Tabla 11 - Criterios para prototipo 2.0

Criterio identificado en la validación	Hallazgo principal	Decisión incorporada en el Prototipo Conceptual 2.0
1. Propuesta de valor	La combinación de pistacho y taxo fue percibida como innovadora y diferenciadora por consumidores y especialistas.	Se mantuvo el concepto central del producto como principal elemento de diferenciación.
2. Identidad visual	El empaque del Prototipo 1.0 no transmitía claramente un posicionamiento artesanal y premium.	Se rediseñó la identidad visual para reforzar la percepción de calidad, exclusividad y elaboración artesanal.
3. Comunicación de ingredientes	El pistacho generó confianza inmediata, mientras que el taxo despertó curiosidad, pero también incertidumbre.	Se redefinió la estrategia de comunicación, utilizando el pistacho como atributo de confianza y el taxo como elemento diferenciador respaldado con información.

4. Estrategia comercial	Los consumidores prefirieron canales de compra accesibles y valoraron las degustaciones para reducir el riesgo de probar un sabor nuevo.	Se priorizaron canales de comercialización cercanos al consumidor y acciones de degustación como mecanismo de introducción al mercado.
5. Proyección internacional	Los especialistas destacaron la importancia de considerar desde etapas tempranas aspectos de marca, trazabilidad, adaptación del producto y requisitos regulatorios.	Se incorporaron criterios orientados a facilitar una futura internacionalización hacia mercados como Países Bajos.

Elaboración propia. 2026.

Los resultados de la validación permitieron establecer al menos cinco criterios de rediseño que serán considerados como guía para el desarrollo del Prototipo 2.0, fortaleciendo su propuesta de valor, identidad visual, estrategia de comunicación, comercialización y preparación para una futura internacionalización.

5.2. Reformulación de la propuesta de valor

Uno de los principales cambios introducidos en el Prototipo 2.0 consistió en la reformulación de la propuesta de valor. En la versión inicial, la comunicación del producto otorgaba un peso considerable a los atributos relacionados con la alimentación artesanal y el uso de ingredientes naturales. Aunque estos aspectos fueron valorados positivamente por los participantes, también provocaron que el producto fuera interpretado como una alternativa dietética, reduciendo la percepción de exclusividad y sofisticación que se pretendía transmitir.

Con base en los resultados obtenidos, la nueva propuesta de valor desplazó el énfasis desde el beneficio funcional hacia la experiencia gastronómica, manteniendo los atributos artesanales como un elemento complementario y no como el eje principal de comunicación

De esta manera, Pistaxo Cream pasó a posicionarse como un helado artesanal premium elaborado con pistacho y taxo, que ofrece una experiencia sensorial diferenciada mediante la combinación de ingredientes naturales de alta calidad y una identidad vinculada con el origen ecuatoriano del taxo.

Este ajuste permitió reforzar la coherencia entre el producto, la percepción esperada del consumidor y la estrategia de comercialización propuesta.

5.2.1. Ajustes en el producto

La validación no evidenció la necesidad de modificar la esencia del producto ni la combinación de sabores propuesta originalmente. Por el contrario, los participantes manifestaron interés por la innovación representada por la mezcla de pistacho y taxo, mientras que los especialistas reconocieron el potencial diferenciador de dicha combinación tanto para el mercado local como para una futura internacionalización.

No obstante, sí se introdujeron ajustes relacionados con la comunicación de los ingredientes. El pistacho adquirió un mayor protagonismo dentro de la propuesta, al ser identificado como el componente que transmite mayor confianza y percepción de calidad. Paralelamente, el taxo dejó de presentarse únicamente como un ingrediente novedoso para convertirse en un elemento asociado con la identidad ecuatoriana y la diferenciación del producto.

Asimismo, se contempló la revisión de aspectos técnicos relacionados con el equilibrio entre dulzor, acidez y cremosidad, los cuales deberán ser evaluados durante la validación sensorial del Prototipo 2.0.

5.2.2. Ajustes en la identidad visual y el empaque

El rediseño de la identidad visual constituyó uno de los cambios más relevantes del Prototipo 2.0. Los resultados del grupo focal evidenciaron que la paleta cromática y la composición gráfica del primer prototipo transmitían principalmente atributos relacionados con la alimentación artesanal, sin comunicar de manera suficiente el carácter artesanal y premium de la propuesta. Esta percepción fue confirmada por el especialista en comercialización, quien señaló la necesidad de construir una identidad visual más coherente con el segmento objetivo.

Figura 8 - Prototipo 2.0

En respuesta a estos hallazgos, el Prototipo 2.0 incorporó una nueva propuesta gráfica orientada a fortalecer la percepción de calidad, exclusividad y elaboración artesanal. El rediseño incluyó la revisión de la paleta de colores, la jerarquización de los elementos visuales, la incorporación de recursos gráficos asociados con ingredientes naturales y la reorganización de la información presentada en el envase.

Figura 9 - Nuevo empaque

Además, se incorporó una comunicación más explícita sobre el origen del taxo, con el propósito de disminuir la incertidumbre generada por este ingrediente y reforzar su valor como elemento diferenciador.

5.2.3. Ajustes en el posicionamiento comercial

Como resultado del proceso de validación, el posicionamiento del producto fue redefinido para fortalecer su coherencia con las expectativas del mercado objetivo.

Mientras que el Prototipo 1.0 enfatizaba principalmente los beneficios relacionados con una alimentación artesanal, el Prototipo 2.0 prioriza la experiencia gastronómica, la calidad de los ingredientes y el carácter artesanal del producto.

Este cambio busca incrementar el valor percibido por el consumidor y justificar un posicionamiento dentro del segmento premium sin desvincular al producto de su propuesta de bienestar y naturalidad.

5.2.4. Ajustes en la estrategia de comercialización

Los resultados de la validación permitieron redefinir algunos componentes de la estrategia comercial planteada inicialmente. En primer lugar, se priorizaron aquellos canales que obtuvieron mayor aceptación entre los participantes, incluyendo supermercados, heladerías, cafeterías y plataformas digitales de entrega a domicilio. Paralelamente, se incorporó la degustación como una herramienta estratégica para facilitar la introducción del producto y reducir la incertidumbre generada por la combinación de sabores.

Asimismo, se fortaleció el papel de la comunicación digital mediante contenidos orientados a explicar el origen del taxo, el proceso artesanal de elaboración y los atributos diferenciadores del producto. Estas acciones buscan incrementar la confianza del consumidor y construir una relación más sólida con la marca desde las primeras etapas de comercialización.

5.2.5. Comparación entre el Prototipo 1.0 y el Prototipo 2.0

Tabla 12 - Comparación entre Prototipo 1.0 y Prototipo 2.0

Componente	**Prototipo Conceptual 1.0**	**Prototipo Conceptual 2.0**
Propuesta de valor	Énfasis en atributos artesanales y naturales.	Énfasis en experiencia gastronómica, calidad premium e identidad ecuatoriana.
Concepto del producto	Helado artesanal de pistacho y taxo.	Se mantiene el concepto central por su aceptación preliminar.
Pistacho	Importancia equivalente al taxo.	Mayor protagonismo como ingrediente asociado con calidad y confianza.
Taxo	Ingrediente innovador con escasa explicación.	Elemento diferenciador comunicado mediante su origen e identidad ecuatoriana.
Identidad visual	Comunicación centrada en salud.	Comunicación centrada en artesanía, exclusividad y experiencia premium.
Paleta cromática	Asociada principalmente a productos artesanals.	Reorientada hacia una percepción de mayor sofisticación y calidad.

Empaque	Similar a productos comerciales convencionales.	Rediseñado para reforzar diferenciación y valor percibido.
Posicionamiento	Artesanal, artesanal y premium.	Artesanal premium con beneficios como atributo complementario.
Comunicación	Enfatiza ingredientes naturales.	Incorpora storytelling, origen del taxo y experiencia sensorial.
Canales de comercialización	Estrategia preliminar.	Priorización de supermercados, heladerías, cafeterías, plataformas digitales y degustaciones.
Proyección internacional	Considerada como objetivo futuro.	Se incorporan criterios preliminares para facilitar una futura adaptación al mercado neerlandés.

Elaboración propia. 2026.

Figura 10 - Comparación Prototipo 1.0 vs Prototipo 2.0

Configuración del Producto Mínimo Viable (PMV)

La configuración del Producto Mínimo Viable (PMV), representa la propuesta de valor para obtener retroalimentación cualitativa, siendo esta una propuesta más estructurada que integra los aprendizajes derivados de la validación y establece las bases para una futura prueba comercial.

Es importante señalar que, debido al alcance del presente trabajo, el PMV no corresponde a un producto comercializado ni validado mediante ventas reales. En consecuencia, la presente investigación propone una configuración técnicamente fundamentada del PMV.

La configuración del PMV comprende la definición del producto final, la delimitación del mercado objetivo, la estrategia inicial de comercialización y una propuesta preliminar de internacionalización hacia Países Bajos, desarrolladas a partir de la evidencia obtenida durante la fase de validación.

6.1. Definición del producto

El PMV de Pistaxo Cream se configura como un helado artesanal premium elaborado a base de pistacho y taxo, diseñado para ofrecer una experiencia gastronómica diferenciada mediante la combinación de ingredientes naturales, un proceso de elaboración artesanal y una identidad de marca orientada hacia la calidad, la innovación y el origen ecuatoriano.

Como resultado principal, el producto mantiene la combinación de los dos ingredientes como principal elemento diferenciador, otorgando un mayor protagonismo al pistacho por ser el ingrediente que generó mayor reconocimiento y confianza entre los participantes, mientras que el taxo se incorpora como un componente distintivo asociado con la biodiversidad ecuatoriana y la innovación gastronómica.

Desde el punto de vista del posicionamiento, los beneficios relacionados con el uso de ingredientes naturales permanecen como atributos complementarios que fortalecen la percepción de calidad, sin convertirse en el principal argumento de venta.

La identidad visual y el empaque también forman parte de la configuración del PMV. Ambos elementos fueron rediseñados para transmitir una imagen coherente con el segmento premium, incorporando una estética más sofisticada, una mejor jerarquización de la información

y una comunicación que explica el origen del taxo como componente diferenciador de la propuesta.

Desde la perspectiva comercial, se contempla presentaciones individuales dirigidas inicialmente al mercado ecuatoriano, con posibilidades de adaptación para futuros procesos de internacionalización. Asimismo, incorpora una estrategia de lanzamiento apoyada en degustaciones, con el propósito de disminuir la incertidumbre generada por una combinación de sabores poco conocida y facilitar el proceso de adopción por parte de los consumidores.

Tabla 13 -- Configuración del PMV

Componente	**Configuración del PMV**
Producto	Helado artesanal premium de pistacho y taxo.
Propuesta de valor	Experiencia gastronómica diferenciada elaborada con ingredientes naturales de alta calidad y un ingrediente representativo del Ecuador.
Beneficio principal	Sabor innovador, calidad premium y experiencia artesanal.
Beneficios complementarios	Ingredientes naturales, menor contenido de azúcar respecto a productos tradicionales y propuesta alineada con tendencias de consumo responsable.
Ingredientes diferenciadores	Pistacho (calidad y reconocimiento) y taxo (innovación e identidad ecuatoriana).
Presentación	Envase individual con identidad visual premium y comunicación del origen del producto.
Posicionamiento	Helado artesanal premium con identidad ecuatoriana.
Mercado inicial	Consumidores urbanos interesados en productos artesanales, premium e innovadores.
Canales iniciales	Supermercados seleccionados, cafeterías, heladerías artesanales y plataformas digitales de entrega.
Proyección futura	Adaptación progresiva para procesos de internacionalización hacia Países Bajos como mercado de entrada a la Unión Europea.

Elaboración propia. 2026.

6.2. Mercado objetivo

El mercado objetivo identificado corresponde a consumidores urbanos que valoran la innovación gastronómica y muestran disposición para probar productos diferentes a la oferta

convencional. A diferencia de un consumidor orientado exclusivamente por el precio, este segmento concede mayor importancia a la calidad percibida, la autenticidad de los ingredientes y la experiencia asociada al consumo.

La validación evidenció que el principal atributo de atracción del producto no fue únicamente su carácter artesanal, sino la combinación poco habitual de pistacho y taxo. En consecuencia, el Producto Mínimo Viable se dirige a consumidores abiertos a experimentar nuevos sabores, que perciben el consumo de alimentos como una experiencia y están dispuestos a pagar un precio superior cuando identifican una propuesta de valor claramente diferenciada.

Desde la perspectiva comercial, este segmento también presenta afinidad con establecimientos especializados, cafeterías y espacios donde el consumo de productos premium forma parte de la experiencia de compra. Por ello, la estrategia inicial contempla una distribución selectiva que permita fortalecer el posicionamiento de la marca antes de ampliar su cobertura.

A continuación, se presentan las características principales del mercado objetivo:

Tabla 14 - Características del mercado objetivo

Variable	**Características del mercado objetivo**
Ubicación geográfica	Ciudad de Guayaquil, con posibilidad de expansión posterior hacia otras ciudades principales del Ecuador.
Edad	Adultos entre 25 y 45 años.
Nivel socioeconómico	Medio y medio-alto.
Ingresos	Personas con capacidad de destinar parte de su presupuesto a productos premium y experiencias gastronómicas.
Ocupación	Profesionales, emprendedores, estudiantes de posgrado y trabajadores con ingresos propios.
Estilo de vida	Personas interesadas en alimentación consciente, innovación culinaria y consumo de productos artesanales.
Hábitos de consumo	Consumidores frecuentes u ocasionales de helados artesanales, cafeterías, productos gourmet y alimentos diferenciados.
Motivaciones de compra	Buscar sabores novedosos, calidad, ingredientes naturales y experiencias distintas a las ofrecidas por marcas tradicionales.

Factores de decisión	Sabor, calidad, presentación, origen de los ingredientes, imagen de marca y percepción premium.
Canales preferidos	Supermercados, cafeterías, heladerías artesanales y plataformas digitales de entrega a domicilio.

Elaboración propia. 2026.

6.3. Estrategia de comercialización

Dado que Pistaxo Cream constituye un producto innovador dentro de la categoría de helados artesanales, la estrategia propuesta prioriza la construcción gradual de marca, el fortalecimiento del valor percibido y la generación de experiencias de consumo que permitan reducir la incertidumbre asociada a una combinación de sabores poco conocida. En consecuencia, la comercialización inicial no se plantea como una distribución masiva, sino como una introducción progresiva en aquellos canales donde el consumidor presenta una mayor disposición para adquirir productos diferenciados y de valor agregado.

La estrategia de comercialización se basa en un enfoque de penetración gradual del mercado, orientado a posicionar Pistaxo Cream como una alternativa premium dentro del segmento de helados artesanales. Durante la fase inicial, el objetivo principal será generar conocimiento de marca, incentivar la prueba del producto y recopilar información que permita continuar el proceso de aprendizaje comercial propio de un PMV.

Para ello, la comercialización combinará canales físicos y digitales que faciliten el contacto directo con el consumidor, permitiendo obtener retroalimentación continua sobre la aceptación del producto, la percepción del precio, la experiencia de consumo y las posibilidades de recompra.

6.3.1. Canales de comercialización

Los resultados del grupo focal evidenciaron que los consumidores preferirían encontrar Pistaxo Cream en supermercados, cafeterías, heladerías artesanales y plataformas digitales de entrega a domicilio. Estas preferencias fueron consistentes con las recomendaciones del especialista en comercialización, quien sugirió priorizar espacios donde los consumidores ya asocian la compra con productos diferenciados y de mayor calidad.

En función de estos hallazgos, la estrategia inicial contempla una distribución selectiva mediante establecimientos especializados, evitando una expansión acelerada que pudiera afectar la consistencia de la experiencia de marca. Paralelamente, la venta a través de plataformas digitales permitirá ampliar el alcance del producto y facilitar la interacción con consumidores urbanos que utilizan aplicaciones de entrega como parte de sus hábitos de compra.

6.3.2. Posicionamiento comercial

El PMV se posiciona como un helado artesanal premium elaborado con pistacho y taxo, cuya propuesta de valor se fundamenta en la innovación gastronómica, la calidad de los ingredientes y el origen ecuatoriano del taxo.

A diferencia de otras alternativas disponibles en el mercado, la estrategia de posicionamiento no busca competir mediante precios bajos, sino a través de la diferenciación. En este sentido, la comunicación comercial enfatizará la experiencia sensorial del producto, el proceso artesanal de elaboración y la combinación de ingredientes poco habitual, manteniendo los atributos del producto como un beneficio complementario y no como el eje central del mensaje.

6.3.3. Estrategia de comunicación

La comunicación inicial estará orientada a disminuir la incertidumbre que puede generar un producto innovador y favorecer la construcción de confianza entre los consumidores. Para ello, se propone desarrollar contenidos que expliquen el origen del taxo, las características de los ingredientes utilizados y el proceso artesanal de elaboración, fortaleciendo así la percepción de autenticidad y calidad.

Adicionalmente, se plantea incorporar degustaciones como parte de la estrategia de lanzamiento, considerando que durante la validación los participantes manifestaron interés por probar el producto antes de tomar una decisión de compra. Estas actividades permitirán reducir la barrera asociada al desconocimiento del sabor y generar una experiencia directa con la propuesta de valor de Pistaxo Cream.

La landing page y el video comercial constituirán componentes digitales del Producto Mínimo Viable. Aunque su desarrollo gráfico y audiovisual será realizado por profesionales

especializados, su contenido responderá a los resultados obtenidos durante la validación y mantendrá coherencia con el posicionamiento definido para Pistaxo Cream.

La landing page tendrá como propósito presentar la propuesta de valor, comunicar los atributos principales del producto y registrar el interés de potenciales consumidores. No funcionará únicamente como un recurso publicitario, sino como una herramienta para observar el comportamiento del usuario y obtener información sobre la aceptación inicial de la propuesta.

Su estructura incluirá:

- Presentación principal: nombre, imagen del producto y mensaje central.
- Propuesta de valor: descripción breve de la combinación de pistacho y taxo.
- Características del producto: ingredientes naturales, menor contenido de azúcar, elaboración artesanal y presentación sostenible.
- Origen del taxo: explicación breve de la fruta, su procedencia ecuatoriana y su aporte sensorial.
- Presentaciones disponibles: información sobre los formatos de 120 ml y 240 ml.
- Llamado a la acción: opción para solicitar información, registrarse, reservar, manifestar intención de compra o acceder a los canales de comercialización.
- Formulario de retroalimentación: preguntas breves sobre interés, presentación preferida, percepción del precio y atributos valorados.
- Información de contacto y redes sociales.

El mensaje principal deberá priorizar la experiencia y la diferenciación. Como orientación conceptual, podría utilizarse una expresión como: Pistaxo Cream: el sabor del pistacho se encuentra con la frescura del taxo.

El eslogan institucional “El helado artesanal que enfría tu calor y cuida tu bienestar” podrá mantenerse como parte de la identidad del proyecto; sin embargo, la comunicación comercial deberá evitar que el atributo artesanal opaque el sabor o genere una percepción medicinal.

El video comercial tendrá una duración breve y mostrará el producto, sus ingredientes, la textura, el origen del taxo y las principales ocasiones de consumo. Su narrativa se orientará al

descubrimiento de una combinación diferente y a la experiencia de disfrutar un postre elaborado con ingredientes naturales.

La efectividad de estos recursos se evaluará mediante indicadores como número de visitas, tiempo de permanencia, reproducciones, registros, interacciones, solicitudes de información e intención de compra. De esta manera, la landing page y el video permitirán transformar la comunicación en una fuente de información para continuar ajustando la propuesta.

6.3.4. Estrategia de precio

La estrategia de precio responde a un enfoque de valor percibido, coherente con el posicionamiento premium del producto. Durante la validación, los consumidores señalaron que estarían dispuestos a pagar un precio superior al de un helado convencional siempre que percibieran una calidad diferenciada en los ingredientes, el sabor, la presentación y la experiencia ofrecida.

En consecuencia, el precio deberá reflejar el carácter artesanal del producto, el uso de ingredientes de alta calidad y la diferenciación lograda mediante la combinación de pistacho y taxo. La determinación del precio definitivo dependerá de la estructura de costos, el formato de presentación y las condiciones del canal de comercialización seleccionado; por ello, esta investigación propone una orientación estratégica basada en el valor percibido, más que un precio fijo.

Tabla 15 - Estrategia propuesta

Componente	**Estrategia propuesta**
Objetivo comercial	Introducir Pistaxo Cream en el mercado ecuatoriano y generar aceptación inicial del Producto Mínimo Viable.
Segmento objetivo	Consumidores urbanos de 25 a 45 años interesados en productos artesanales, premium e innovadores.
Posicionamiento	Helado artesanal premium elaborado con pistacho y taxo, con ingredientes naturales y una experiencia gastronómica diferenciada.
Canales de venta	Supermercados seleccionados, cafeterías, heladerías artesanales y plataformas digitales de entrega.

Comunicación	Redes sociales, contenido sobre el origen del taxo, storytelling de la marca y degustaciones.
Estrategia de precio	Basada en el valor percibido, coherente con el segmento premium.
Acciones iniciales	Degustaciones, alianzas con establecimientos especializados, promoción digital y recopilación de retroalimentación de consumidores.
Indicadores de seguimiento	Intención de compra, aceptación del producto, percepción del precio, recompra y satisfacción del consumidor.

Elaboración propia. 2026.

En cuanto al modelo de monetización, se contempla un modelo progresivo, orientado inicialmente a validar la aceptación comercial del producto y generar información para futuras etapas de crecimiento. A continuación, se presenta el resumen del modelo de monetización:

Tabla 16 - Fuente de ingresos

Fuente de ingresos	**Descripción**	**Objetivo**
Venta directa al consumidor (B2C)	Comercialización de presentaciones individuales en cafeterías, ferias, eventos, plataformas digitales y puntos de venta seleccionados.	Validar aceptación, precio e intención de recompra.
Venta a establecimientos (B2B)	Distribución a cafeterías, heladerías artesanales, tiendas gourmet y establecimientos especializados.	Incrementar cobertura y evaluar la rotación del producto.
Alianzas comerciales	Convenios con establecimientos que incorporen Pistaxo Cream dentro de su oferta gastronómica.	Fortalecer la presencia de marca y ampliar el alcance comercial.
Proyección internacional (futura)	Comercialización mediante importadores o distribuidores especializados en alimentos premium.	Evaluar oportunidades de expansión hacia Países Bajos y otros mercados europeos.

Elaboración propia. 2026.

Durante la etapa inicial, la principal fuente de ingresos corresponderá a la venta directa del producto en el mercado ecuatoriano, ya que este canal permitirá mantener un contacto

cercano con el consumidor y recopilar información sobre sus preferencias, comportamiento de compra y percepción del valor ofrecido.

De manera complementaria, se plantea la comercialización mediante establecimientos especializados, como cafeterías, heladerías artesanales y tiendas gourmet, considerando que estos espacios fueron identificados durante la validación como canales compatibles con el posicionamiento premium del producto.

6.4. Justificación de Países Bajos como mercado de proyección internacional

Una vez consolidado el producto y la estrategia inicial de comercialización para el mercado ecuatoriano, se plantea una proyección internacional hacia Países Bajos como una alternativa estratégica para futuras etapas de crecimiento.

Es importante señalar que la presente investigación no desarrolla un proceso de internacionalización propiamente dicho ni evalúa la viabilidad comercial mediante operaciones de exportación. En consecuencia, la selección de Países Bajos debe entenderse como una propuesta preliminar de internacionalización, fundamentada en criterios comerciales, logísticos y de mercado, así como en la información obtenida durante la entrevista con el especialista en negocios internacionales.

La elección de este mercado responde a la convergencia de varios factores que favorecen la eventual introducción de un producto alimenticio premium de origen ecuatoriano, los cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 17 - Justificación del mercado meta

Criterio	Justificación
Acceso logístico	Países Bajos cuenta con infraestructura logística de alto nivel y con el puerto de Róterdam, considerado una de las principales puertas de entrada de mercancías hacia Europa, facilitando la distribución de productos importados.
Mercado abierto a productos internacionales	La economía neerlandesa presenta una alta participación del comercio exterior y un consumidor habituado a la oferta de productos provenientes de distintos países, especialmente dentro del segmento de alimentos diferenciados.

Consumo de productos premium y naturales	Existe una tendencia creciente hacia alimentos de alta calidad, elaborados con ingredientes naturales, sostenibles y con propuestas de valor diferenciadas, características coherentes con Pistaxo Cream.
Relación comercial con Ecuador	Ecuador mantiene una trayectoria exportadora hacia Países Bajos en productos agroalimentarios, lo que evidencia la existencia de canales comerciales consolidados y experiencia logística entre ambos países.
Puerta de entrada a la Unión Europea	La ubicación estratégica de Países Bajos permite utilizar este mercado como plataforma para una futura expansión hacia otros países europeos, aprovechando sus redes de distribución y conectividad logística.

Elaboración Propia. 2026.

Desde la perspectiva logística, Países Bajos representa uno de los principales centros de distribución de mercancías en Europa. La presencia del puerto de Róterdam y de una infraestructura especializada para el manejo de alimentos refrigerados constituye una ventaja para productos que requieren una cadena de frío continua, como los helados artesanales.

En el ámbito comercial, este mercado se caracteriza por una elevada apertura al comercio internacional y por la disponibilidad de canales especializados para productos gourmet, artesanales y de valor agregado. Estas condiciones generan un entorno favorable para la introducción gradual de propuestas innovadoras provenientes de otros países, particularmente cuando ofrecen atributos diferenciadores relacionados con la calidad, el origen y la autenticidad de sus ingredientes.

Por otra parte, la propuesta de valor de Pistaxo Cream presenta elementos compatibles con las tendencias actuales de consumo observadas en Países Bajos. Asimismo, la relación comercial existente entre Ecuador y Países Bajos constituye un elemento favorable para una futura estrategia de internacionalización. La presencia de exportaciones ecuatorianas hacia este destino demuestra la existencia de rutas logísticas consolidadas y experiencia en el cumplimiento de requisitos de acceso al mercado europeo, aspectos que podrían facilitar la incorporación de nuevos productos con mayor valor agregado.

Finalmente, la entrevista realizada al especialista en negocios internacionales permitió corroborar que Países Bajos reúne condiciones adecuadas para ser considerado un mercado de

entrada, siempre que el producto cumpla con los requisitos regulatorios, sanitarios y de etiquetado exigidos por la Unión Europea. En este sentido, el experto destacó la importancia de garantizar la trazabilidad de los ingredientes, mantener la cadena de frío durante el transporte, adaptar el etiquetado a la normativa europea y desarrollar una estrategia comercial que priorice distribuidores especializados y canales orientados a productos premium.

En conclusión, estos elementos permiten considerar a Países Bajos como un mercado apropiado para una proyección internacional inicial, entendida como una oportunidad de crecimiento futuro que deberá ser complementada con estudios específicos de viabilidad comercial, análisis de demanda y procesos de validación en consumidores del mercado de destino.

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

El estudio técnico permite determinar las condiciones operativas necesarias para transformar la propuesta de valor de Pistaxo Cream en un producto susceptible de elaboración y comercialización. Su desarrollo comprende la definición de la localización inicial, la organización de los procesos, el diseño de la secuencia productiva y la identificación de los recursos requeridos para garantizar la calidad, inocuidad y conservación del helado.

De manera complementaria, el modelo de gestión organizacional establece la estructura mediante la cual se coordinarán las actividades estratégicas, productivas, comerciales y administrativas del emprendimiento. Debido a que Pistaxo Cream se encuentra en una etapa inicial, se propone una estructura funcional simplificada, con posibilidades de ampliación conforme aumenten la producción, las ventas y el alcance internacional.

7.1. Localización del emprendimiento

Para la etapa inicial se propone establecer el emprendimiento en Guayaquil, provincia del Guayas, Ecuador, debido a las condiciones logísticas, comerciales y operativas que ofrece la ciudad.

La selección responde, en primer lugar, a la cercanía con proveedores y centros de distribución de insumos alimenticios, materiales de empaque y equipamiento requerido para la producción. Aunque algunos ingredientes podrán proceder de otras provincias, Guayaquil concentra una amplia oferta de servicios de transporte y comercialización que facilita su abastecimiento.

En segundo lugar, la ciudad dispone de infraestructura logística vinculada con actividades de comercio exterior, almacenamiento y transporte. Esta condición resulta relevante para un modelo de negocio concebido con orientación internacional, debido a que facilita el acceso a operadores logísticos, agentes de carga y servicios especializados. No obstante, la exportación de un producto congelado requerirá evaluar posteriormente la alternativa logística que garantice la continuidad de la cadena de frío y resulte más conveniente en términos de costos, tiempos y volumen.

La localización también permite realizar las primeras pruebas comerciales dentro de un mercado urbano con presencia de consumidores interesados en el producto. La participación en ferias gastronómicas, eventos relacionados con bienestar y puntos de venta especializados facilitará la validación del Producto Mínimo Viable antes de ampliar la producción.

Durante la etapa inicial no se considera necesaria la adquisición de una planta industrial propia. Se propone utilizar una instalación de producción de escala reducida, adecuada para el procesamiento de alimentos y con áreas diferenciadas para recepción de insumos, almacenamiento, preparación, elaboración, envasado y conservación. Esta decisión permite disminuir la inversión inicial y ajustar la capacidad instalada a la demanda validada.

La instalación deberá disponer, como mínimo, de:

- Área para recepción y control de materias primas;
- Almacenamiento seco;
- Almacenamiento refrigerado y congelado;
- Área de lavado, preparación y procesamiento;
- Espacio para mezcla, pasteurización y maduración;
- Área de congelación y envasado;
- Almacenamiento del producto terminado;
- Zona para limpieza y disposición temporal de residuos;
- Condiciones de ventilación, iluminación, abastecimiento de agua y control sanitario.

En una etapa posterior, la ubicación y capacidad productiva deberán reevaluarse considerando el volumen de ventas, los requerimientos de exportación y la posibilidad de trabajar mediante producción propia, maquila especializada o alianzas con fabricantes autorizados.

7.2. Mapa de procesos

El mapa de procesos representa la interacción entre las actividades necesarias para transformar las necesidades del mercado en una propuesta de valor capaz de generar satisfacción y resultados comerciales. Para Pistaxo Cream se establecen tres categorías: procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo.

Procesos estratégicos

Orientan el desarrollo del emprendimiento y permiten tomar decisiones relacionadas con crecimiento, competitividad e internacionalización.

- Dirección y planificación estratégica.
- Gestión de innovación y desarrollo del producto.
- Gestión de calidad y mejora continua.
- Planificación comercial e internacionalización.
- Gestión de alianzas estratégicas.

Procesos misionales

Constituyen las actividades directamente relacionadas con la creación, comercialización y entrega del producto.

- Investigación del mercado y análisis del consumidor.
- Diseño y mejora del producto.
- Abastecimiento de materias primas.
- Producción y control de calidad.
- Envasado y almacenamiento.
- Marketing y comunicación.
- Comercialización nacional e internacional.
- Distribución y servicio posventa.

Procesos de apoyo

Proporcionan los recursos administrativos, financieros, tecnológicos y humanos requeridos para la ejecución de los procesos estratégicos y misionales.

- Gestión administrativa y financiera.
- Gestión del talento humano.
- Gestión de proveedores.
- Gestión documental y regulatoria.
- Mantenimiento y limpieza.
- Gestión tecnológica.
- Asesoría legal y contable.
- Representación del mapa de procesos

7.3. Procesos estratégicos

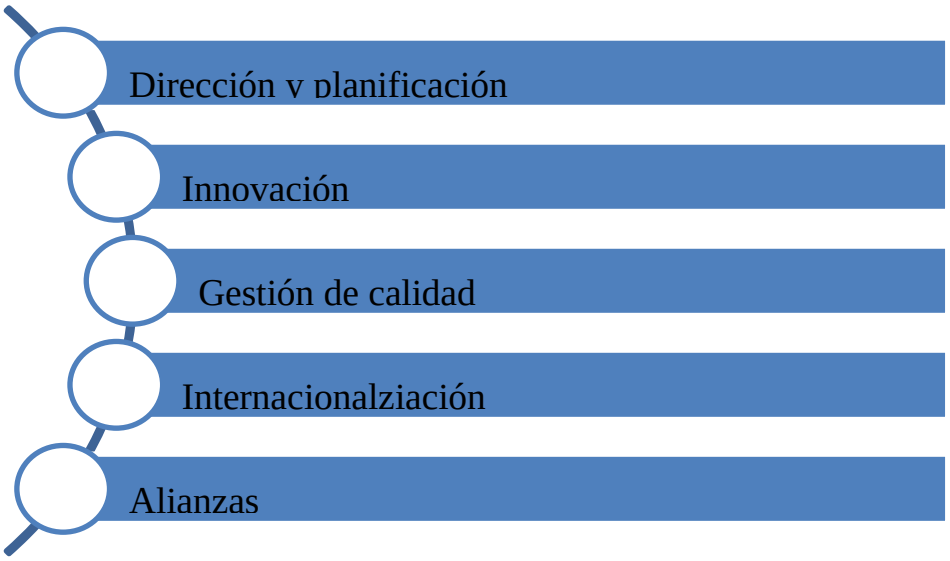


Figura 11 - Procesos estratégicos

Tabla 18 - Definición del proceso estratégico

Entrada	Procesos misionales	Salida
Necesidades del consumidor, tendencias del mercado y requerimientos comerciales	Investigación → Diseño del producto → Abastecimiento → Producción → Control de calidad → Envasado → Comercialización → Distribución → Retroalimentación	Producto entregado, satisfacción del consumidor, ventas e información para la mejora

Elaboración propia. 2026.

7.4. Procesos de apoyo

Figura 12 - Proceso de apoyo

El proceso no concluye con la venta. La retroalimentación obtenida mediante la evaluación sensorial, la recompra, las opiniones de los consumidores y el desempeño de los

canales deberá incorporarse nuevamente a las actividades de innovación y mejora. Esta relación mantiene coherencia con el enfoque iterativo utilizado durante el desarrollo del Prototipo 2.0.

7.5. Diseño del proceso productivo

El proceso productivo de Pistaxo Cream se orienta a garantizar la uniformidad de la formulación, la inocuidad y la conservación de las características sensoriales. La secuencia propuesta deberá ajustarse posteriormente a la formulación definitiva, la capacidad instalada y los resultados de las pruebas de estabilidad y vida útil.

7.8. Descripción del proceso

A continuación, se presenta el proceso descrito en cada uno de sus pasos:

Planificación de la producción

Se determina la cantidad que deberá elaborarse considerando la demanda estimada, los pedidos, la capacidad disponible y el inventario existente. Esta etapa permite calcular las cantidades requeridas de ingredientes, envases y materiales.

Recepción de materias primas

Se reciben la base láctea o vegetal, la pasta de pistacho, el taxo, el yogur, la miel y los demás componentes definidos en la formulación. Se verifican las condiciones del transporte, integridad de los envases, fechas de vencimiento, características sensoriales y documentación de los proveedores.

Almacenamiento de insumos

Las materias primas se almacenan según sus requerimientos. Los ingredientes secos permanecen en espacios protegidos de humedad y contaminación, mientras que los productos refrigerados o congelados se conservan dentro de los rangos establecidos.

Selección, lavado y preparación del taxo

La fruta es seleccionada para retirar unidades deterioradas. Posteriormente se realiza el lavado y acondicionamiento previo a la extracción de la pulpa. El procedimiento deberá controlar posibles fuentes de contaminación y preservar las características sensoriales del ingrediente.

Pesaje y dosificación

Los ingredientes se pesan de acuerdo con la formulación estandarizada. El registro de cantidades permite mantener uniformidad entre lotes y facilita la trazabilidad del proceso.

Mezcla y homogeneización

Se integran los componentes de la base hasta obtener una mezcla uniforme. La secuencia de incorporación dependerá de las características de cada ingrediente y de las condiciones técnicas definidas durante las pruebas de formulación.

Pasteurización

La mezcla se somete a un tratamiento térmico controlado con el propósito de reducir la carga microbiana y contribuir a la inocuidad del producto. Los parámetros deberán establecerse mediante asesoría técnica y validación del proceso.

Enfriamiento

Después del tratamiento térmico, la mezcla se enfría de manera controlada para evitar condiciones que favorezcan el crecimiento microbiano y prepararla para la etapa de maduración.

Maduración

La mezcla permanece bajo refrigeración durante el tiempo definido técnicamente. Esta etapa favorece la hidratación de los componentes y contribuye al desarrollo de la textura y cremosidad.

Incorporación de componentes sensibles

Los ingredientes cuya estabilidad pueda verse afectada por la temperatura se incorporarán en la etapa técnicamente adecuada. En caso de mantener probióticos dentro de la formulación, deberán definirse las condiciones que favorezcan su viabilidad.

Mantecación y congelación

La mezcla se procesa mediante agitación y congelación controlada para incorporar aire y desarrollar la estructura característica del helado.

Envasado

El producto se dosifica en las presentaciones de 120 ml y 240 ml. Se verifica la integridad del envase, el peso, el sellado y la correspondencia del etiquetado.

Endurecimiento

Los envases se someten a congelación para alcanzar la consistencia requerida y estabilizar la estructura del producto.

Almacenamiento del producto terminado

El helado permanece en condiciones de congelación controlada hasta su distribución. Se registran el lote, la fecha de elaboración y las condiciones de almacenamiento.

Distribución

El producto se transporta mediante sistemas que mantengan la cadena de frío. Durante la etapa inicial, la distribución se dirigirá a consumidores, ferias y establecimientos seleccionados. En la fase internacional se requerirá coordinación con operadores especializados.

Diseño organizacional

La estructura organizacional propuesta responde a las características de un emprendimiento en etapa inicial. Se plantea un modelo funcional, flexible y de baja complejidad jerárquica, orientado a evitar costos administrativos innecesarios y facilitar la coordinación entre las áreas.

Durante la fase inicial, una misma persona podrá asumir funciones relacionadas con más de un área, mientras que determinadas actividades técnicas serán contratadas mediante servicios externos. Entre ellas se incluyen asesoría contable, asistencia legal, análisis de laboratorio, diseño gráfico, producción audiovisual, gestión regulatoria y logística internacional.

7.9. Organigrama propuesto

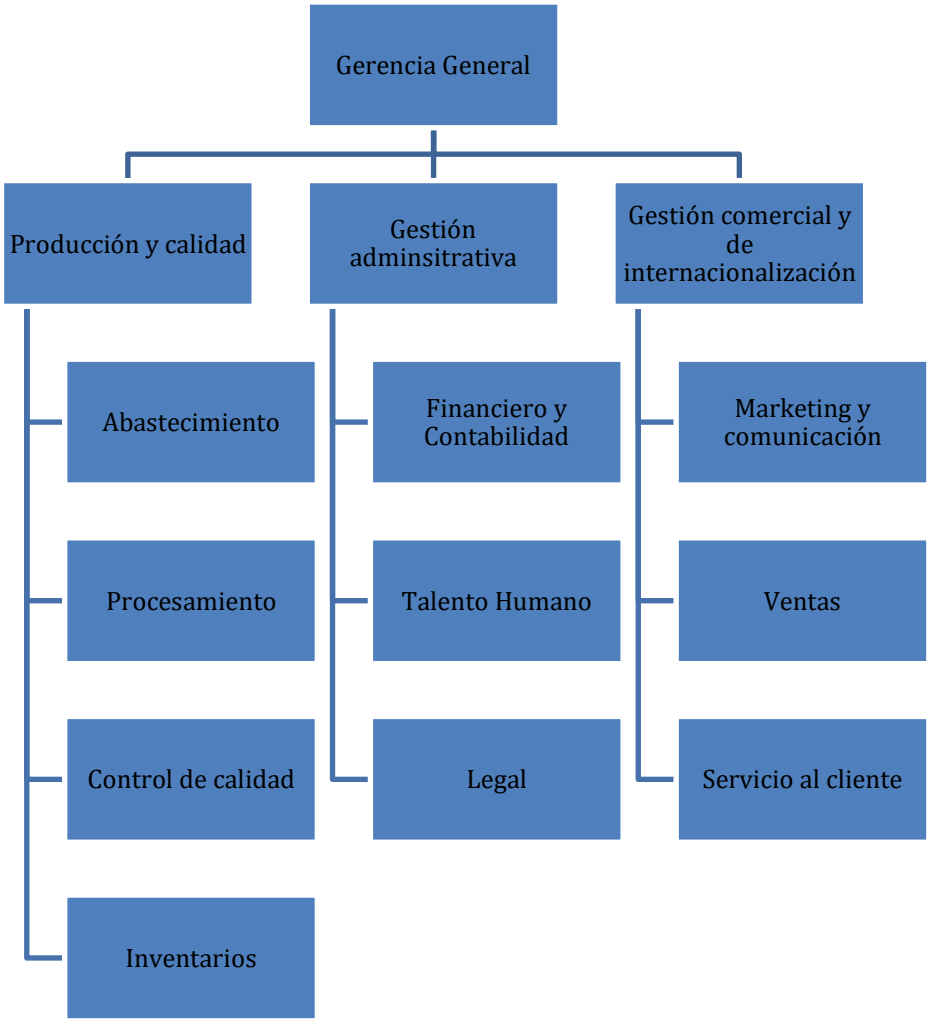


Figura 13 - Organigrama

7.9.1. Funciones principales

Tabla 19 - Funciones principales

Área	Responsabilidades
Gerencia General	Planificación estratégica, toma de decisiones, gestión de alianzas, supervisión de resultados y dirección del proceso de internacionalización.

Producción y Calidad	Abastecimiento, planificación productiva, elaboración, control de procesos, trazabilidad, inocuidad, almacenamiento y mejora de la formulación.
Gestión Administrativa y Financiera	Presupuestos, costos, flujo de caja, registros administrativos, pagos, obligaciones tributarias y coordinación contable.
Gestión Comercial e Internacionalización	Investigación de mercado, ventas, negociación con clientes B2B, canales de distribución, posicionamiento y desarrollo del mercado neerlandés.
Marketing y Comunicación	Gestión de marca, contenido digital, campañas, landing page, material audiovisual y análisis de interacción del consumidor.
Servicios externos	Asesoría legal, contable y regulatoria; análisis de laboratorio; diseño; transporte especializado y soporte técnico.

Elaboración propia. 2026.

La estructura podrá ampliarse conforme aumenten el volumen de producción y la complejidad de las operaciones. Durante la internacionalización será necesario fortalecer las funciones relacionadas con comercio exterior, cumplimiento regulatorio, control de calidad y coordinación logística.

7.10. Conformación legal del emprendimiento

La conformación legal se encarga de separar las responsabilidades personales y empresariales, así como de la formalización de las operaciones, acceder a mecanismos de financiamiento y establecer relaciones comerciales con proveedores, distribuidores e importadores.

Para Pistaxo Cream se propone evaluar la constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), debido a que esta figura ofrece flexibilidad para emprendimientos y permite estructurar la participación de uno o varios accionistas. La selección definitiva deberá realizarse mediante asesoría jurídica y tributaria, considerando la composición de los socios, las necesidades de financiamiento y las proyecciones de crecimiento.

El proceso general de formalización comprenderá:

1. **Constitución de la empresa**

   Definición de la denominación, actividad económica, domicilio, capital, accionistas, administración y reglas de funcionamiento.

2. **Obtención del Registro Único de Contribuyentes**

   Permitirá el cumplimiento de las obligaciones tributarias, la emisión de comprobantes y la realización formal de actividades económicas.

3. **Obtención de permisos municipales y de funcionamiento**

   El establecimiento deberá cumplir las disposiciones aplicables a su ubicación y actividad económica.

4. **Regularización sanitaria**

   La empresa deberá determinar la categoría aplicable al producto y gestionar las autorizaciones sanitarias requeridas para su elaboración y comercialización. La planta deberá operar bajo condiciones de higiene, control y trazabilidad compatibles con la normativa alimentaria.

5. **Registro y protección de la marca**

   Se recomienda proteger la denominación Pistaxo Cream, su identidad gráfica y los elementos distintivos asociados mediante el procedimiento correspondiente ante la autoridad competente en propiedad intelectual.

6. **Cumplimiento de obligaciones laborales**

   En caso de contratación de personal, la empresa deberá formalizar las relaciones laborales y cumplir las obligaciones relacionadas con seguridad social, remuneraciones y condiciones de trabajo.

7. **Preparación para la exportación**

   La empresa deberá habilitar los registros y procedimientos requeridos para realizar operaciones de comercio exterior, definir la clasificación arancelaria del producto y preparar la documentación comercial y logística correspondiente.

8. **Adecuación al mercado neerlandés y europeo**

   Antes de la comercialización internacional será necesario verificar los requisitos aplicables a la composición, inocuidad, trazabilidad, etiquetado, información nutricional, alérgenos y declaraciones utilizadas en el empaque. La versión destinada al mercado neerlandés deberá adaptar su información al idioma y a las condiciones comerciales exigidas por el canal seleccionado.

9. **Contratación de operadores y aliados especializados**

   Se deberán establecer acuerdos con proveedores, laboratorios, operadores logísticos, agentes de carga, importadores y distribuidores capaces de ga garantizar el cumplimiento de los requerimientos técnicos y comerciales.

Estratégico Plan de Marketing

Con base en los resultados obtenidos durante la investigación de mercado y el proceso de validación del PMV, se desarrolla siguiente apartado basado en el plan estratégico de marketing para Pistaxo Cream, donde su principal objetivo será definir las acciones necesarias para introducir el producto en el mercado meta escogido mientras se fortalece su posicionamiento como un helado artesanal premium y genera una ventaja competitiva sostenible.

En general este apartado parte de la definición del mercado meta, las estrategias del marketing mix, la propuesta comunicacional, las estrategias de diferenciación y el presupuesto estimado para su implementación. Siendo así que estos elementos aportarán en la toma de decisiones comerciales del emprendimiento durante su etapa inicial y facilitar su crecimiento en el mercado nacional como base para una futura proyección internacional.

8.2. Establecimiento de objetivos

La propuesta estratégica de marketing para Pistaxo Cream no se enfocan únicamente en la generación inmediata de ventas, sino también en la construcción de reconocimiento de marca, la validación comercial de la propuesta de valor y la obtención de información que permita optimizar futuras estrategias de crecimiento.

En concordancia con el enfoque del PMV definido anteriormente, se busca priorizar el aprendizaje del mercado, la interacción con los consumidores y el fortalecimiento gradual de la presencia comercial de Pistaxo Cream, constituyendo la base para las decisiones relacionadas con el mercado meta, el marketing mix y las acciones de comunicación. A continuación, se presentan los objetivos de la propuesta estratégica de marketing:

Tabla 20 - Objetivos del plan de marketing

Objetivo SMART	Meta	Plazo	Indicador de cumplimiento
Alcanzar la venta de 3.480 unidades de Pistaxo Cream durante el primer año de comercialización, de acuerdo con el escenario conservador establecido en la proyección financiera.	3.480 unidades	12 meses	Número de unidades vendidas
Alcanzar al menos 30.000 usuarios del segmento objetivo mediante las acciones de comunicación	30.000 usuarios alcanzados	6 meses	Alcance acumulado en redes sociales

digital de la marca durante los primeros seis meses de lanzamiento.			
Realizar al menos 600 degustaciones del producto durante los primeros seis meses de comercialización, mediante activaciones en puntos de venta, ferias y establecimientos aliados.	600 degustaciones	6 meses	Número de muestras entregadas/participantes en degustaciones
Lograr que al menos el 20 % de las personas participantes en las actividades de degustación realice una compra del producto durante el período de lanzamiento.	≥20 % de conversión	Primeros 6 meses	(Compradores provenientes de degustaciones / participantes en degustaciones) × 100
Alcanzar una tasa mínima de recompra del 25 % entre los clientes identificados durante el primer año de comercialización.	≥25 %	12 meses	(Clientes que realizan una segunda compra / clientes identificados) × 100
Incorporar al menos 5 puntos de comercialización B2B entre cafeterías, heladerías y establecimientos especializados durante el primer año de operaciones.	5 establecimientos	12 meses	Número de puntos de venta B2B activos

Elaboración propia. 2026.

8.3. Mercado meta

El mercado meta constituye el conjunto de consumidores hacia quienes se orientarán las estrategias de marketing de Pistaxo Cream, considerando sus características, necesidades y comportamientos de compra. Para la identificación del mercado meta de este proyecto se han considerado variables demográficas, factores psicográficos y conductuales que tendrán influencia en la decisión de compra de este tipo de productos.

Además, se utiliza la validación del Prototipo 2.0, como punto de partida para definir el mercado meta, en la cual se identificó un mayor nivel de aceptación entre consumidores interesados en experiencias gastronómicas innovadoras, productos elaborados con ingredientes naturales y propuestas diferenciadas respecto a la oferta tradicional de helados. Asimismo, en las entrevistas se logró confirmar que este segmento presenta una mayor disposición a valorar atributos como la calidad, el origen de los ingredientes, la elaboración artesanal y la innovación, aspectos que constituyen los principales elementos diferenciadores de la marca.

En función de estos resultados, el mercado meta de Pistaxo Cream está conformado por hombres y mujeres de entre 25 y 45 años residentes en la ciudad de Guayaquil, pertenecientes principalmente a los niveles socioeconómicos medio y medio-alto, con capacidad adquisitiva para consumir productos premium y un estilo de vida orientado hacia la búsqueda de experiencias gastronómicas, el consumo responsable y la valoración de productos elaborados con ingredientes naturales. Asimismo, este segmento también se caracteriza por frecuentar cafeterías, heladerías artesanales, establecimientos gourmet y plataformas digitales de compra, canales que resultan coherentes con la estrategia de comercialización propuesta para el PMV.

Figura 14 - Perfil de mercado meta

La definición de este mercado meta constituye el punto de partida para el desarrollo de la propuesta estratégica de marketing, ya que orienta la estimación del tamaño del mercado, la selección de los canales de distribución, la formulación de la estrategia de comunicación y el diseño del Marketing Mix que se presentan en los apartados siguientes.

8.4. Tamaño del Mercado

Con el propósito de dimensionar el potencial comercial que tendría Pistaxo Cream, se estimó el tamaño del mercado mediante la metodología TAM (Total Addressable Market), SAM (Serviceable Available Market) y SOM (Serviceable Obtainable Market). Siendo este el enfoque que permite identificar de manera progresiva el universo total de consumidores potenciales, a continuación, se presente la metodología aplicada para la estimación del tamaño del mercado:

Tabla 21 - Metodología para la estimación del tamaño del mercado

Mercado	Definición	Aplicación en Pistaxo Cream
TAM	Mercado total al que potencialmente podría dirigirse el producto.	Personas de entre 25 y 45 años residentes en el cantón Guayaquil.
SAM	Parte del TAM que coincide con el segmento objetivo del emprendimiento.	Consumidores pertenecientes principalmente a los niveles socioeconómicos medio y medio-alto, interesados en productos artesanales, premium y elaborados con ingredientes naturales.
SOM	Porción del SAM que la empresa puede atender durante la fase inicial.	Participación potencial considerando la capacidad de producción, los recursos comerciales y la cobertura geográfica del PMV.

Elaboración Propia. 2026.

Nota: *La estimación se realizó tomando como referencia la población proyectada del cantón Guayaquil, publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el 2022 dentro de su último censo.*

8.4.1. Mercado Total Disponible (TAM)

El TAM, por su lado, representa el universo máximo de consumidores que potencialmente podrían adquirir el producto si no existieran limitaciones relacionadas con la capacidad operativa, la cobertura geográfica o la estrategia comercial. Para el presente proyecto, el TAM se definió como la población residente en el cantón Guayaquil con edades comprendidas entre los 25 y 45 años, segmento que corresponde al mercado objetivo identificado durante la fase de validación del producto. La selección de este rango etario responde a que concentra consumidores con mayor autonomía económica, disposición para experimentar nuevos productos y afinidad hacia alimentos artesanales y de mayor valor agregado.

Para la población nuevamente se tomó en consideración el número que indica el INEC, pero en esta ocasión utilizando la distribución por grupos quinquenales de edad para estimar el número de habitantes comprendidos dentro del segmento objetivo.

8.4.2. Mercado Disponible para el Servicio (SAM)

El SAM explica esa porción del mercado total que reúne las características necesarias para convertirse en un consumidor potencial del producto. Para determinar el SAM se aplicó un criterio de segmentación socioeconómica sobre el TAM, considerando principalmente a los consumidores pertenecientes a los niveles A, B y C+.

Esta selección se da porque este segmento presenta una mayor capacidad adquisitiva y una mayor disposición para adquirir productos del tipo de Pistaxo Cream. Adicionalmente, el SAM también indica que los consumidores interesados en estilos de vida artesanals, productos elaborados con ingredientes naturales y experiencias gastronómicas consideradas como “novedosas”, serán los que mayor intención de compra presenten.

8.4.3. Mercado Obtenible (SOM)

El SOM representa la proporción del mercado disponible que el emprendimiento podría atender de manera realista durante la etapa inicial de comercialización del Producto Mínimo Viable. A diferencia del TAM y el SAM, este toma en cuenta principalmente los factores internos del emprendimiento, tales como la capacidad de producción artesanal, la disponibilidad

de recursos financieros, la cobertura geográfica inicial, la capacidad logística y los canales de distribución seleccionados para el lanzamiento del producto.

En este sentido, el SOM se estimó considerando una participación inicial conservadora dentro del mercado disponible, coherente con la naturaleza de un emprendimiento en fase de introducción. La estrategia contempla una distribución focalizada en establecimientos especializados, cafeterías, heladerías artesanales y canales de venta directa en la ciudad de Guayaquil, permitiendo validar la aceptación comercial del PMV antes de plantear procesos de expansión hacia otros mercados nacionales o internacionales.}

Tabla 22 - Estimación del tamaño del mercado mediante la metodología TAM, SAM y SOM para Pistaxo Cream

Mercado	**Criterio**	**Cálculo**	**Resultado**
Población de Guayaquil	INEC 2022	—	2.957.527
TAM	Personas de 25–45 años (≈30 %)	2.957.527 × 30 %	887.258
SAM	Niveles A + B + C+ (35,9 %)	887.258 × 35,9 %	318.526
SOM	Mercado obtenible durante el primer año, definido según la capacidad operativa inicial y la proyección conservadora de ventas	Proyección de ventas Año 1	3.480 unidades

Elaboración Propia. 2026.

En este caso, el SOM no se calculó mediante la aplicación de un porcentaje fijo sobre el SAM, debido a que este procedimiento no refleja necesariamente la capacidad real del emprendimiento para atender el mercado. En su lugar, se definió a partir de la capacidad operativa inicial del producto y de la proyección de ventas correspondiente al escenario conservador que se visualiza más adelante en el apartado financiero. Para el primer año se estima la comercialización de 3.480 unidades, equivalentes a un promedio aproximado de 290 unidades mensuales. Este valor representa al mercado obtenible inicial y deberá contrastarse con la capacidad productiva, de almacenamiento y distribución establecida en el estudio técnico.

8.5. Propuesta estratégica del Marketing Mix

Una vez definido el mercado meta y estimado el tamaño del mercado potencial mediante la metodología TAM, SAM y SOM, se procede a establecer la propuesta estratégica del Marketing Mix para Pistaxo Cream. Las estrategias planteadas a continuación, responderán a las necesidades identificadas durante la investigación de mercado y la validación del Prototipo 2.0, priorizando la diferenciación mediante la innovación del producto, una política de precios coherente con su propuesta de valor, una distribución selectiva y acciones de comunicación orientadas a generar reconocimiento de marca y estimular la prueba del producto durante su etapa inicial de comercialización.

8.5.1. Producto

La estrategia de producto está orientada al posicionamiento de Pistaxo Cream como una alternativa diferenciada dentro del segmento de helados artesanales de tipo premium, ofreciendo una propuesta de valor sustentada en la combinación de dos ingredientes poco convencionales como lo son el pistacho y taxo. De esta manera, no solo se busca satisfacer una necesidad funcional, sino que se busca generar una experiencia de consumo asociada con la innovación gastronómica, el bienestar y la autenticidad.

Como resultado del proceso de validación en el prototipo 2.0, se incorporan mejoras en la formulación, la identidad visual y el empaque, procurando con estos cambios actualizar la percepción de calidad y facilitar la comunicación de los atributos diferenciales del producto.

Tabla 23 - Estrategia de Producto

Elemento	**Estrategia**
Categoría	Helado artesanal premium
Propuesta de valor	Combinación innovadora de pistacho y taxo elaborada con ingredientes naturales.
Beneficio principal	Experiencia gastronómica diferenciada con atributos de calidad y naturalidad.
Presentaciones	Envases individuales para consumo personal.

Empaque	Diseño premium con materiales reciclables y comunicación clara de los atributos del producto.
Marca	Pistaxo Cream, posicionada como una marca innovadora, artesanal y sostenible.

Elaboración propia. 2026.

8.5.2. Precio

La estrategia de precios se fundamenta en el enfoque de valor percibido, considerando que los consumidores objetivo priorizan la calidad, la innovación y la experiencia de consumo por encima del precio más bajo. En consecuencia, el producto va a adoptar un nivel de posicionamiento de tipo premium pero accesible, procurando mantener un equilibrio entre la percepción de exclusividad y la disposición de pago del segmento objetivo.

La fijación del precio contempla el costo de materias primas de alta calidad, el proceso de elaboración artesanal y el uso de un empaque diferenciado, sin perder competitividad frente a otras alternativas presentes en el mercado de helados premium.

Durante la fase inicial del Producto Mínimo Viable, la estrategia permitirá validar la aceptación del precio mediante pruebas de mercado y degustaciones, generando información que facilite posteriores ajustes conforme evolucionen la demanda y la estructura de costos.

8.5.3. Plaza (Distribución)

Para la estrategia de distribución se emplea un modelo de distribución selectiva, priorizando aquellos canales compatibles con el posicionamiento de la marca de tipo premium. Durante la etapa inicial, la comercialización se concentrará en la ciudad de Guayaquil, permitiendo optimizar la logística, mantener el control de la cadena de frío y fortalecer el contacto directo con los consumidores. Posteriormente, se llevará el proceso de distribución al exterior.

Entre los principales canales considerados para la estrategia, se incluyen cafeterías, tiendas gourmet, heladerías artesanales, establecimientos especializados en productos artesanals y/o artesanales; por último, la venta directa mediante plataformas digitales. Esta combinación permitirá ampliar de manera progresiva la cobertura del mercado.

Tabla 24 - Estrategia de Plaza

Canal	Objetivo
Cafeterías	Incrementar en un 20% la visibilidad de la marca.
Tiendas gourmet	Asociar en un 10% al producto con establecimientos premium.
Heladerías artesanales	Facilitar en un 20% el reconocimiento del producto como artesanal.
Venta directa digital	Generar en un 10% cercanía con el consumidor para obtener retroalimentación directa.

Elaboración Propia. 2026.

8.5.3. Promoción

La estrategia de promoción se alinea al reconocimiento de la marca usando principalmente herramientas de marketing digital que serán complementadas con actividades presenciales de interacción directa con el consumidor. En primer lugar, se pretende contratar un equipo experto en creación de marca para desarrollar el mensaje central, el tono de comunicación y en base a esto, escoger los recursos creativos visuales. En complemento, la segunda parte del proceso en que, en base al concepto creado, se realice un lanzamiento de la marca en conjunto con campañas en redes sociales, principalmente Instagram.

Para la promoción in situ, se propone degustaciones en la fase de lanzamiento al igual que participación en ferias gastronómicas. Ya con el producto introducido al mercado, se buscarán embajadores de marca locales, para aprovechar el posicionamiento en redes sociales como Instagram y también Tik Tok.

Tabla 25 - Estrategia de Promoción

Acción	Objetivo
Marketing en redes sociales	Generar reconocimiento de marca.
Degustaciones	Incentivar la prueba del producto.
Participación en ferias	Incrementar la visibilidad y captar nuevos consumidores.
Marketing de influencia	Generar confianza y ampliar el alcance digital.

Contenido audiovisual	Comunicar la propuesta de valor y fortalecer la identidad de la marca.

Elaboración Propia. 2026.

8.6. Propuesta comunicacional

Para la propuesta comunicacional, se parte del concepto definido en el apartado anterior como marca, en complemento con los resultados obtenidos durante la validación del Prototipo 2.0 de Pistaxo Cream.

Esta estrategia está fuertemente asociada a generar una conexión emocional con el consumidor mediante un discurso centrado en la autenticidad, la innovación gastronómica y el disfrute consciente y cuidando también que no se generen expectativas que puedan inducir a interpretaciones erróneas sobre los beneficios del producto.

Tabla 26 - Propuesta comunicacional

Elemento	**Estrategia propuesta**
Personalidad de marca	Cercana, auténtica, sofisticada, innovadora y sostenible.
Tono de comunicación	Inspirador, cálido, transparente y educativo, resaltando el origen de los ingredientes y el proceso artesanal de elaboración.
Mensaje central	"Descubre una nueva forma de disfrutar el helado, donde la innovación y los ingredientes naturales crean una experiencia única."

Elaboración Propia. 2026.

8.6.1. Identidad del mensaje

La comunicación de Pistaxo Cream buscará enfatizar beneficios nutricionales específicos, de la mano de una narrativa de marca que asocia al producto con una experiencia de consumo premium, elaborada con ingredientes cuidadosamente seleccionados y presentada mediante una identidad visual contemporánea.

El mensaje deberá comunicar de forma consistente los valores de autenticidad, creatividad y sostenibilidad, fortaleciendo el reconocimiento de la marca y generando confianza en consumidores interesados en explorar nuevas experiencias gastronómicas.

8.6.2. Canales de comunicación

Entre los principales canales digitales y presenciales definidos se encuentran:

Tabla 27 - Canales de comunicación

Canal	Estrategia
Instagram	Publicación de contenido visual, reels y fotografías del producto.
TikTok	Videos cortos mostrando la preparación, degustaciones y experiencias de consumo.
Facebook	Difusión de promociones, eventos y contenido informativo.
Sitio web / Landing page	Información del producto, historia de la marca y canales de contacto.
Ferias gastronómicas	Degustaciones y contacto directo con consumidores potenciales.
Establecimientos aliados	Material POP y acciones de degustación en el punto de venta.

Elaboración Propia. 2026.

8.6.3. Estrategias de comunicación

Durante la etapa inicial del proyecto se implementarán acciones de comunicación orientadas principalmente a generar reconocimiento de marca y estimular la prueba del producto. Entre las principales estrategias se contempla la creación de contenido audiovisual para redes sociales, la realización de degustaciones en puntos de venta, la colaboración con creadores de contenido gastronómico e influenciadores locales, así como el desarrollo de campañas digitales segmentadas hacia consumidores interesados en gastronomía, productos premium y estilos de vida artesanals.

Estas acciones permitirán comunicar la propuesta de valor de manera consistente, fortalecer el posicionamiento de Pistaxo Cream y recopilar retroalimentación del mercado para optimizar futuras campañas de comunicación.

Tabla 28 - Estrategias comunicacionales

Estrategia	Objetivo
Storytelling de marca	Buscará comunicar el origen y la propuesta de valor del producto ya definido.
Marketing de contenidos	Motivar a que el consumidor se eduque sobre los ingredientes, sus beneficios y el proceso de elaboración de producto, asegurando cercanía.
Marketing de influencia	Incrementar el alcance y generar confianza mediante recomendaciones de creadores de contenido.
Degustaciones	Favorecer la prueba del producto y reducir la incertidumbre frente a un sabor "desconocido" o "nuevo" para asociarlo más hacia "innovador".
Publicidad digital segmentada	Aumentar el reconocimiento de marca y dirigir tráfico hacia los canales de venta.

Elaboración Propia. 2026.

8.6.4. Estrategias de diferenciación

Para poder diferenciarse de otros helados artesanales, Pistaxo Cream plantea una estrategia de diferenciación basada en la combinación de cuatro factores: innovación, calidad, experiencia de consumo y sostenibilidad. A su vez, la estrategia no se limita únicamente a la formulación del producto, sino que integra atributos relacionados con la identidad de marca los cuales ya han sido definidos anteriormente. En concreto las estrategias de diferenciación según los factores mencionados son:

Tabla 29 - Estrategias de diferenciación de Pistaxo Cream

Factor de diferenciación	Estrategia propuesta	Valor generado para el consumidor

Innovación	Combinación de pistacho y taxo como propuesta gastronómica novedosa.	Permite vivir una experiencia de sabor diferente a la oferta tradicional.
Calidad	Elaboración con ingredientes naturales y materias primas seleccionadas.	Mayor percepción de calidad, frescura y autenticidad.
	Producción en pequeños lotes con énfasis en el control de calidad.	Refuerza la exclusividad y la confianza en el producto.
Experiencia de consumo	Comunicación basada en la innovación, el origen de los ingredientes y el disfrute consciente.	Favorece el vínculo emocional con el consumidor y fortalece la fidelización.
	Imagen de marca y empaque alineados con un segmento de mayor valor agregado.	Incrementa la percepción de exclusividad y diferenciación.
Sostenibilidad	Uso de empaques reciclables y comunicación de prácticas responsables.	Responde a consumidores con mayor conciencia ambiental.

Elaboración Propia. 2026.

8.7. Presupuesto de marketing

La implementación de la estrategia de marketing propuesta requiere una inversión inicial destinada a fortalecer el posicionamiento de Pistaxo Cream durante la fase de lanzamiento del producto. El presupuesto contempla actividades orientadas al desarrollo de la identidad visual, producción de contenido digital, publicidad, materiales promocionales y acciones de degustación, priorizando aquellas herramientas con mayor capacidad para generar reconocimiento de marca y captar consumidores en el mercado objetivo.

Debido a que el proyecto se encuentra en una etapa de validación comercial, el presupuesto se plantea como una estimación referencial que podrá ajustarse conforme evolucionen la capacidad financiera del emprendimiento y los resultados obtenidos durante la

comercialización inicial. Esta planificación permite dimensionar los recursos mínimos necesarios para ejecutar las acciones de marketing propuestas y constituye una base para la planificación financiera del negocio.

Tabla 30 - Presupuesto

Actividad	**Descripción**	**Cant.**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
Diseño de piezas gráficas	Adaptaciones para redes sociales, material POP y campañas	1	250	250
Producción fotográfica y audiovisual	Fotografías profesionales y videos promocionales	1	400	400
Gestión de redes sociales	Administración y programación de contenido (primer mes)	1	300	300
Publicidad digital	Campañas segmentadas en Meta Ads e Instagram	1	350	350
Material POP	Roll up, flyers, stickers y material para puntos de venta	1	200	200
Degustaciones	Insumos y logística para eventos de lanzamiento	2	150	300
Promociones de lanzamiento	Descuentos, cupones y muestras promocionales	1	150	150
Contingencias	Ajustes e imprevistos (aprox. 10 %)	1	195	195
Total estimado				**2.145,00**

Elaboración Propia. 2026.

La asignación de un presupuesto específico para las actividades de marketing contribuye a garantizar una implementación organizada de la estrategia comercial propuesta. Estos valores son parte de cotizaciones realizadas en el mercado real, así como de valores tomados como referencia de internet. La inversión planteada corresponde únicamente a la etapa inicial del proyecto, y está orientada a establecer las bases para el posicionamiento de Pistaxo Cream en el mercado ecuatoriano, favoreciendo la generación de reconocimiento de marca, la captación de clientes y la validación comercial del PMV. Asimismo, el seguimiento de indicadores facilitará

la evaluación de la eficiencia de las acciones ejecutadas y la toma de decisiones para futuras etapas de crecimiento.

Evaluación financiera

9.1. Inversión inicial

La inversión inicial representa el conjunto de recursos económicos necesarios para poner en funcionamiento un emprendimiento antes de generar sus primeras ventas. Comprende la adquisición de activos, insumos, permisos, infraestructura y capital de trabajo que permiten iniciar las operaciones y garantizar la disponibilidad de los recursos mínimos para la producción y comercialización del producto.

En el caso de Pistaxo Cream, la inversión inicial fue estimada considerando una operación de pequeña escala orientada a la validación comercial del Producto Mínimo Viable (PMV). En consecuencia, únicamente se contemplaron aquellos recursos indispensables para elaborar el producto, mantener la cadena de frío, ejecutar las primeras acciones de comercialización y asegurar la continuidad operativa durante los primeros meses de funcionamiento.

En la siguiente tabla, se presenta la estimación de la inversión inicial requerida para la implementación del emprendimiento.

Tabla 31 - Inversión inicial estimada para Pistaxo Cream

Concepto	**Valor ($)**
Equipos de producción	$ 3.500,00
Equipos de refrigeración	$ 2.500,00
Utensilios y mobiliario	$ 1.010,00
Adecuación del área de producción	$ 860,00
Materia prima inicial	$ 1.500,00
Empaques y material de despacho	$ 300,00
Constitución, permisos y registros	$ 800,00
Marketing de lanzamiento	$ 1.400,00
Capital de trabajo (3 meses)	$ 2.250,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	**$ 14.120,00**

Elaboración propia. 2026.

9.1.1. Equipos de producción

La producción de un helado artesanal requiere equipos que permitan garantizar condiciones adecuadas de mezcla, pasteurización, homogeneización y conservación de la calidad del producto. Para ello se contempla la adquisición de equipos con capacidad suficiente para una producción de pequeña escala, considerando además la posibilidad de incrementar gradualmente el volumen de fabricación conforme aumente la demanda.

Tabla 32 - Equipos de producción

Equipo	**Valor ($)**
Pasteurizador semiautomático	$1.200
Batidora industrial	$700
Licuadora industrial	$350
Cocina de inducción profesional	$300
Balanza digital de precisión	$150
Mesa de acero inoxidable	$400
Utensilios especializados	$400
Total	**$3.500**

Elaboración propia. 2026.

9.1.2. Equipos de refrigeración

La cadena de frío constituye un elemento crítico para preservar la inocuidad y calidad del producto. Por esta razón se considera la adquisición de equipos con capacidad suficiente para almacenar materias primas y producto terminado durante la etapa inicial del emprendimiento.

Tabla 33 - Equipos de refrigeración

Equipo	**Valor ($)**
Congelador horizontal comercial	1.500
Refrigerador vertical comercial	1000
Total	**2.500**

Elaboración propia. 2026.

La inversión inicial estimada para Pistaxo Cream asciende a $14.120,00, monto que refleja los recursos requeridos para implementar un emprendimiento alimentario orientado a la producción y comercialización de un helado artesanal premium. La mayor proporción de la inversión corresponde a los equipos de producción y refrigeración (33,3 %), seguido del capital de trabajo (20,6 %) y las actividades de marketing (12,8 %), evidenciando que el proyecto prioriza tanto la capacidad operativa como la construcción de una marca sólida desde su lanzamiento.

La distribución de los recursos responde a una estrategia financiera prudente, basada en cotizaciones realizadas dentro del mercado local. Por ahora, se logra mantener una inversión inicial capaz de aportar a un escenario positivo para la rentabilidad del proyecto en los apartados siguientes.

9.2. Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas representa una estimación de las unidades que Pistaxo Cream espera comercializar y de los ingresos que podrían generarse durante el primer año de operaciones. La proyección se construyó a partir de las características del PMV, el mercado objetivo definido, el precio referencial de venta y el SOM estimado para la etapa inicial.

9.3. Determinación del costo variable unitario

El costo variable unitario comprende aquellos rubros que aumentan directamente conforme se incrementa el número de helados producidos. Para una presentación individual de 120 ml se estimaron los siguientes valores:

Tabla 34 - Costo variable unitario de Pistaxo Cream

Componente	Costo por unidad ($)
Pistacho	0,52
Taxo	0,12
Base láctea y crema	0,35
Miel, estabilizantes e ingredientes complementarios	0,12
Envase, tapa, etiqueta y cuchara	0,34
Consumo variable de energía y refrigeración	0,08

Mano de obra directa	0,12
Costo variable unitario (CVu) — base	**$1,65**
Subtotal materiales directos (Pistacho…Envase)	$1,45

Elaboración propia. 2026.

Los valores corresponden a una estimación inicial para la producción artesanal del PMV. El pistacho representa el componente de mayor costo debido a su precio y a su importancia dentro de la formulación. El empaque también tiene una participación significativa, debido a que forma parte de la experiencia premium y de la conservación del producto.

9.3.1. Determinación de los costos fijos

Los costos fijos corresponden a los gastos que deben asumirse independientemente del número de unidades producidas o vendidas. Para el funcionamiento mensual de Pistaxo Cream se estimaron los siguientes rubros:

Tabla 35 - Costos fijos de Pistaxo Cream

Concepto	**Costo mensual ($)**
Uso o alquiler proporcional del espacio de producción	$180,00
Servicios básicos fijos	$55,00
Administración, internet y telefonía	$40,00
Marketing digital recurrente	$75,00
Transporte y distribución fija	$40,00
Mantenimiento y limpieza	$30,00
Depreciación mensual de equipos y mobiliario (ver detalle en sección 7)	$128,06
Total costos fijos mensuales	**$548,06**
Gastos operativos anuales (sin depreciación)	$5.040,00
Depreciación anual	$1.536,67

Costos fijos anuales totales (incl. depreciación)	**$6.576,67**

Elaboración propia. 2026.

La estimación considera una operación de pequeña escala. El valor asignado al espacio de producción corresponde a una participación proporcional, bajo el supuesto de que el emprendimiento inicia sus actividades en un área compartida o de tamaño reducido. Asimismo, se incorpora la depreciación de los equipos para reconocer el desgaste de los activos utilizados en la producción.

9.4. Criterios para establecer el precio

La determinación del precio de venta de Pistaxo Cream considera tres criterios centrales, en primer lugar, se plantea un precio competitivo tomando como referencia el costo de producción y los valores observados en productos similares dentro del segmento de helados artesanales y premium. Esto permite evitar un precio que resulte excesivamente elevado para el mercado objetivo o que, por el contrario, no cubra los recursos utilizados en la elaboración.

En segundo lugar, se considera la aplicación de un margen de beneficio que permita cubrir los gastos generales del emprendimiento y generar una rentabilidad razonable. El margen deberá contemplar no solo la materia prima y el empaque, sino también la mano de obra, la energía, la refrigeración, el transporte, la promoción y los demás gastos vinculados con la operación.

Finalmente, se incorpora la percepción de valor del consumidor. Durante el grupo focal, los participantes señalaron una expectativa de pago cercana a $ 3,00 y un límite superior aproximado de $ 5,00 cuando el producto demostrara una calidad claramente diferenciada. A partir de estos resultados, se establece un precio referencial de $ 3,50 por unidad, considerado coherente con el posicionamiento de premium accesible.

Tabla 36 - Criterios para la fijación del precio de Pistaxo Cream

Criterio	Aplicación al producto
Costo de producción	El precio deberá cubrir ingredientes, empaque, mano de obra, refrigeración y demás costos variables.
Precios del mercado	Se mantendrá dentro del rango de productos artesanales y premium comercializados en formatos individuales.
Margen de beneficio	Se incorporará un margen que permita cubrir los gastos generales y generar utilidad.
Valor percibido	Se considerará la innovación de la combinación, la calidad de los ingredientes, el empaque y la experiencia de marca.
Precio referencial	$ 3,50 por presentación individual de 120 ml.

Elaboración propia. 2026.

9.5. Proyección de ventas

La proyección contempla una introducción gradual del producto. Durante los primeros meses se prevé un volumen menor debido al proceso de construcción de marca y captación de clientes. Posteriormente, las ventas aumentan por efecto de las degustaciones, la publicidad digital, las alianzas con establecimientos y la mayor presencia en los canales seleccionados.

Tabla 37 - Proyección mensual de ventas

Mes	Unidades proyectadas	Precio unitario ($)	Ingresos proyectados ($)
Enero	180	$3,50	$629,64
Febrero	200	$3,50	$699,60
Marzo	220	$3,50	$769,56

Abril	240	$3,50	$839,52
Mayo	260	$3,50	$909,48
Junio	280	$3,50	$979,44
Julio	300	$3,50	$1.049,40
Agosto	320	$3,50	$1.119,36
Septiembre	340	$3,50	$1.189,32
Octubre	360	$3,50	$1.259,28
Noviembre	380	$3,50	$1.329,24
Diciembre	400	$3,50	$1.399,20
Total anual	**3.480**		**$12.173,04**

Elaboración propia. 2026.

9.6. Margen de Contribución Unitario y Punto de equilibrio

El cálculo del margen de contribución unitario permitió determinar el volumen mínimo de comercialización que proyecto deberá alcanzar para cubrir sus costos operativos sin generar pérdidas ni utilidades. La diferencia entre el precio de venta y el costo variable es de aproximadamente al 52,8 % del precio de venta. Esto significa que, por cada unidad comercializada, $1,85 se encuentran disponibles para cubrir los costos fijos del emprendimiento y, una vez superado el punto de equilibrio, contribuir a la generación de resultados positivos.

Tabla 38 - Margen de Contribución Unitario

Concepto		Valor
Precio de venta unitario (P)	$	3,50
Costo variable unitario (CVu)	$	1,65
Margen de contribución unitario (P – CVu)	**$**	**1,85**
Margen de contribución (%)		52,8%
Costos fijos anuales (sin depreciación)	$	5.040,00

Elaboración propia. 2026.

Tabla 39 - Punto de equilibrio con depreciación y sin depreciación

Punto de equilibrio (unidades / año) sin depreciación		**2.727**
Punto de equilibrio ($ de venta / año)	**$**	**9.540,00**
Punto de equilibrio (unidades / mes)		227
Unidades proyectadas — escenario base (año 1)		3.480
Margen de seguridad (unidades proyectadas − punto de equilibrio)		753
Margen de seguridad (%)		21,6%
Punto de equilibrio (unidades / año) con depreciación		**3.559**
Punto de equilibrio ($ de venta / año)	**$**	**12.448,69**
Punto de equilibrio (unidades / mes) — contable		297
Margen de seguridad — contable (unidades proyectadas − punto de equilibrio contable)		-79
Margen de seguridad (%) — contable		-2,3%

Elaboración propia. 2026.

El punto de equilibrio de caja (sin depreciación) es 2.727,27 unidades/año; el punto de equilibrio contable (con depreciación) es 3.558,80 unidades/año. Con 3.480 unidades proyectadas en el año 1, el escenario conservador supera el equilibrio de caja, pero queda ligeramente por debajo del equilibrio contable. Por tanto, existe cobertura de caja operativa, aunque todavía no se alcanza el umbral contable que incorpora la depreciación.

9.7. Estados financieros y supuestos por escenarios

Para evaluar el comportamiento financiero de del proyecto desde las diferentes condiciones de mercado, se analizaron tres escenarios: ideal, conservador y pesimista. Para la proyección se tomó como punto de partida el primer año de operaciones y se mantuvo la inversión inicial de $14.120,00 definida previamente.

9.7.1. Supuestos de los escenarios financieros

En primer lugar, para el escenario conservador (tabla 40) se plantea un crecimiento progresivo y moderado, acorde con las características de un emprendimiento que debe construir reconocimiento de marca, generar recompra y ampliar gradualmente sus canales de distribución. Las ventas evolucionan de 4.524 unidades en el primer año a 26.113 unidades durante el quinto, mientras que los ingresos aumentan de $16.955,95 a $105.937,48.

Durante el primer año se registra una utilidad operativa de $3,231,37, al igual que el flujo neto de operación el cual se mantiene positivo en $3.3960,19, en el primer año.

A partir del segundo año, el comportamiento financiero mejora todavía más. La utilidad operativa alcanza $ 8.829,03 y posteriormente aumenta hasta $ 54.663,22 en el quinto año. El flujo neto de operación presenta una trayectoria similar, pasando de $ 8.158,44 en el segundo año a $ 42.167,41 en el quinto. Esto demuestra que el crecimiento del volumen comercializado permite absorber progresivamente los costos fijos y mejorar la capacidad del emprendimiento para generar recursos.

Tabla 40 - Supuestos financieros Escenario Ideal

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	4524	7012	10869	16847	26113
Precio unitario ($)	$3,75	$3,82	$3,90	$3,98	$4,06
Costo variable unitario ($)	$1,58	$1,61	$1,64	$1,68	$1,71
Ingresos ($)	$16.955,95	$26.807,36	$42.382,44	$67.006,63	$105.937,48
Costo variable total ($)	$7.147,92	$11.300,86	$17.866,66	$28.247,19	$44.658,81
Costos fijos sin depreciación ($)	$5.040,00	$5.140,80	$5.243,62	$5.348,49	$5.455,46
Depreciación anual ($)	$1.536,67	$1.536,67	$1.536,67	$1.200,00	$1.200,00
Utilidad operativa ($)	**$3.231,37**	**$8.829,03**	**$17.735,49**	**$32.210,95**	**$54.623,22**
Flujo neto de operación ($, neto de impuestos)	**$3.960,19**	**$8.158,44**	**$14.838,29**	**$25.358,21**	**$42.167,41**

Elaboración propia. 2026.

El escenario conservador (tabla 41) plantea un crecimiento progresivo y moderado, acorde con las características de un emprendimiento que debe construir reconocimiento de marca, generar recompra y ampliar gradualmente sus canales de distribución. Las ventas evolucionan de 3.480 unidades en el primer año a 9.939 unidades durante el quinto, mientras que los ingresos aumentan de $ 12.173,04 a $ 37.633,37.

Durante el primer año se registra una pérdida operativa de $ 145,63, resultado que evidencia las dificultades propias de la etapa de introducción, cuando el volumen de ventas todavía resulta limitado frente a la estructura de costos del negocio. No obstante, el flujo neto de operación se mantiene positivo en $ 1.391,04, debido principalmente al tratamiento contable de la depreciación, que representa un gasto sin salida efectiva de efectivo.

A partir del segundo año, el comportamiento financiero mejora. La utilidad operativa alcanza $ 1.850,09 y posteriormente aumenta hasta $ 13.226,32 en el quinto año. El flujo neto de operación presenta una trayectoria similar, pasando de $ 2.924,24 en el segundo año a $11.119,74 en el quinto. Esto demuestra que el crecimiento del volumen comercializado permite absorber progresivamente los costos fijos y mejorar la capacidad del emprendimiento para generar recursos.

Tabla 41 - Supuestos financieros Escenario Conservador

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	3480	4524	5881	7646	9939
Precio unitario ($)	$3,50	$3,57	$3,64	$3,71	$3,79
Costo variable unitario ($)	$1,65	$1,68	$1,72	$1,75	$1,79
Ingresos ($)	$12.173,04	$16.141,45	$21.403,56	$28.381,13	$37.633,37
Costo variable total ($)	$5.742,00	$7.613,89	$10.096,02	$13.387,32	$17.751,59
Costos fijos sin depreciación ($)	$5.040,00	$5.140,80	$5.243,62	$5.348,49	$5.455,46
Depreciación anual ($)	$1.536,67	$1.536,67	$1.536,67	$1.200,00	$1.200,00
Utilidad operativa ($)	$-145,63	$1.850,09	$4.527,26	$8.445,31	$13.226,32
Flujo neto de operación ($, neto de impuestos)	$1.391,04	$2.924,24	$4.932,11	$7.533,99	$11.119,74

Elaboración propia. 2026.

El escenario pesimista (tabla 42) permite analizar el comportamiento del proyecto en condiciones menos favorables, caracterizadas por una menor demanda, crecimiento limitado de las ventas y mayores costos variables por unidad. En este escenario, las ventas pasan de 2.784 unidades durante el primer año a 4.869 unidades en el quinto, mientras que los ingresos aumentan de $ 9.042,43 a $ 17.118,96.

Los resultados muestran que el volumen inicial resulta insuficiente para cubrir la estructura total de costos. La utilidad operativa registra pérdidas de $ 2.406,23 en el primer año, $ 1.785,55 en el segundo y $ 1.042,06 en el tercero. La situación comienza a revertirse durante el cuarto año, cuando se obtiene una utilidad operativa positiva de $ 182,44, que aumenta hasta $ 1.239,92 en el quinto año.

El comportamiento del flujo de efectivo evidencia igualmente la vulnerabilidad del proyecto bajo estas condiciones. Durante los dos primeros años se presentan flujos negativos de $ 869,57 y $ 248,88, respectivamente. A partir del tercer año el flujo se vuelve positivo,

alcanzando $ 494,60, para posteriormente incrementarse a $ 1.336,83 en el cuarto año y $2.129,94 en el quinto.

Tabla 42 - Supuestos financieros Escenario Pesimista

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	2784	3202	3682	4234	4869
Precio unitario ($)	$3,25	$3,31	$3,38	$3,45	$3,52
Costo variable unitario ($)	$1,75	$1,79	$1,82	$1,86	$1,89
Ingresos ($)	$9.042,43	$10.606,77	$12.441,74	$14.594,17	$17.118,96
Costo variable total ($)	$4.872,00	$5.714,86	$6.703,53	$7.863,24	$9.223,58
Costos fijos sin depreciación ($)	$5.040,00	$5.140,80	$5.243,62	$5.348,49	$5.455,46
Depreciación anual ($)	$1.536,67	$1.536,67	$1.536,67	$1.200,00	$1.200,00
Utilidad operativa ($)	$-2.406,23	$-1.785,55	$-1.042,06	$182,44	$1.239,92
Flujo neto de operación ($, neto de impuestos)	$-869,57	$-248,88	$494,60	$1.336,83	$2.129,94

Elaboración propia. 2026.

Para efectos de planificación, el escenario conservador puede considerarse preliminarmente como el escenario de mayor probabilidad, debido a que reconoce las dificultades propias de la introducción de una nueva marca y, simultáneamente, incorpora el crecimiento gradual esperado como resultado de la estrategia comercial propuesta.

9.7.2. Estado de costos

El estado de costos detalla los recursos empleados directamente en la elaboración del producto, entre los cuales para este proyecto se están considerando los materiales directos comprenden los ingredientes y el empaque de cada presentación. La mano de obra directa corresponde al trabajo utilizado en la preparación y envasado, mientras que los costos indirectos incluyen el consumo variable de energía y refrigeración asociado con la producción.

Tabla 43 – Supuestos por escenario

Variable	Ideal	Conservador	Pesimista
Unidades vendidas	4.524	3.480	2.784
Precio de venta unitario	$3,75	$3,50	$3,25
Ingresos anuales	**$16.955,95**	**$12.173,04**	**$9.042,43**
Costo variable unitario	$1,58	$1,65	$1,75
Gastos operativos anuales (sin depreciación)	$5.040,00	$5.040,00	$5.040,00
Depreciación anual	$1.536,67	$1.536,67	$1.536,67

Inversión inicial	$14.120,00	$14.120,00	$14.120,00

Elaboración propia. 2026.

Tabla 44 - Estado de Costos comparativo - Año 1

Concepto	Ideal ($)	Conservador ($)	Pesimista ($)
Materiales directos	6.281,51	5.046,00	4.281,45
Mano de obra directa	$519,85	$417,60	$354,33
Costos indirectos de fabricación	$346,57	$278,40	$236,22
Costo total de producción	$7.147,92	$5.742,00	$4.872,00
Unidades producidas y vendidas	4.524	3.480	2.784
Costo unitario de producción	$1,58	$1,65	$1,75

Elaboración propia. 2026.

En el escenario ideal, el costo total de producción asciende a $6.281,51; aunque este valor es superior al de los otros escenarios debido al mayor volumen de producción, el costo unitario disminuye a $1,58. Esta reducción responde al aprovechamiento más eficiente de los insumos, la compra en mayores cantidades y una mejor utilización de la capacidad operativa.

En el escenario conservador, el costo unitario se mantiene en $1,65, valor utilizado en el cálculo del punto de equilibrio. Este escenario representa las condiciones más cercanas a la planificación inicial del emprendimiento.

Por su parte, el escenario pesimista presenta un costo unitario de $1,75. El incremento se relaciona con una menor producción y con posibles aumentos en el precio del pistacho, los empaques y otros insumos. Aunque el costo total es menor por el reducido número de unidades, cada presentación resulta más costosa, disminuyendo el margen disponible para cubrir los gastos fijos.

9.7.3. Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias, también denominado estado de resultados, presenta los ingresos, costos y gastos generados durante un periodo y permite determinar si el emprendimiento obtuvo utilidad o pérdida. Para el presente proyecto no se consideraron

intereses, debido a que el capital para la inversión inicial será financiado con aportes propios. Tampoco se calcularon impuestos en esta etapa preliminar, porque su determinación dependerá de la figura legal, el régimen tributario y los resultados acumulados de la empresa.

Tabla 45 - Estado de pérdidas y ganancias comparativo. Año 1

Concepto	Ideal ($)	Conservador ($)	Pesimista ($)
Ingresos por ventas	$16.955,95	$12.173,04	$9.042,43
(-) Costo de producción	$-7.147,92	$-5.742,00	$-4.872,00
Utilidad bruta	$9.808,03	$6.431,04	$4.170,43
(-) Gastos operativos	$-5.040,00	$-5.040,00	$-5.040,00
(-) Depreciación	$-1.536,67	$-1.536,67	$-1.536,67
Utilidad o pérdida operativa	$3.231,37	$-145,63	$-2.406,23
(-) Intereses	$0,00	$0,00	$0,00
(-) Impuestos estimados	$807,84	$0,00	$0,00
Resultado neto del año	$2.423,52	$-145,63	$-2.406,23

Elaboración propia. 2026.

Por un lado, el escenario ideal genera una utilidad anual de $3.231,37, equivalente al 20,77 % de los ingresos por ventas. Este resultado evidencia que una mayor demanda, acompañada de una adecuada percepción de valor y de eficiencia en los costos, podría permitir que el emprendimiento opere con una rentabilidad favorable durante el primer año.

Por otro lado, en el escenario conservador, Pistaxo Cream obtiene una pérdida de $-145,63. Siendo este un resultado negativo se confirma lo identificado en el punto de equilibrio, que la proyección de 3.480 unidades se encuentra muy cerca del nivel mínimo requerido para cubrir los costos. En consecuencia, el emprendimiento tendría una capacidad limitada para absorber variaciones en los precios de los ingredientes o reducciones en las ventas.

El escenario pesimista produce una pérdida de $-2.406,23, debido a que el margen bruto no alcanza para cubrir los costos fijos y la depreciación. Este resultado muestra que una reducción del 20 % en el volumen proyectado, combinada con un menor precio y costos unitarios más elevados, comprometería la sostenibilidad financiera del negocio.

9.7.4. Estado de flujo de caja

El estado de flujo de caja registra los movimientos reales de efectivo y los clasifica en actividades operativas, de inversión y de financiamiento. Para los tres escenarios se considera un aporte de los propietarios de $14.120,00, correspondiente a los recursos destinados a financiar la puesta en marcha del emprendimiento. De este monto, $8.670,00 se destinan a la adquisición de activos, adecuaciones y actividades necesarias para el lanzamiento, mientras que la diferencia de $5.610,00 permanece disponible inicialmente para respaldar las necesidades de efectivo de la operación.

En el escenario ideal, los ingresos cobrados por ventas alcanzan $16.955,95. Después de cubrir $ 5.040,00 correspondientes a costos de producción y $5.040,00 de gastos operativos, se obtiene un flujo neto de operación positivo de $4.768,03. Una vez cubiertas las actividades de inversión mediante el aporte de los propietarios, este flujo se convierte en el efectivo disponible al finalizar el primer año. El resultado evidencia que, bajo condiciones favorables de ventas, la operación del proyecto tendría capacidad para generar liquidez desde su primer período de funcionamiento.

Tabla 46 - Estado de flujo de caja comparativo — Año 1

Concepto	Ideal (USD)	Conservador (USD)	Pesimista (USD)
Actividades operativas			
Ingresos cobrados por ventas	16955,95	12173,04	9042,43
(-) Pago de costos de producción	-7147,92	-5742	-4872
(-) Pago de gastos operativos	-5040	-5040	-5040
Flujo neto de operación	4768,03	1391,04	-869,57
Actividades de inversión			
Compra de activos fijos (equipos, adecuación, permisos)	-8670	-8670	-8670
Gastos preoperativos — marketing de lanzamiento	-1400	-1400	-1400
Inventario inicial (materia prima y empaques)	-1800	-1800	-1800
Capital de trabajo inicial	-2250	-2250	-2250
Flujo neto de inversión	-14120	-14120	-14120
Actividades de financiamiento			
Aporte de los propietarios	14120	14120	14120
Flujo neto de financiamiento	14120	14120	14120
Variación neta de efectivo	4768,03	1391,04	-869,57

Efectivo al inicio del proyecto	0	0	0
Efectivo al final del primer año	4768,03	1391,04	-869,57

Elaboración Propia. 2026.

En el escenario conservador, los ingresos por ventas ascienden a $12.173,04, frente a costos de producción de $5.742,00 y gastos operativos de $5.040,00. Como resultado, se obtiene un flujo neto de operación positivo de $1.391,04. Aunque el emprendimiento conserva liquidez y su actividad ordinaria genera efectivo positivo, el resultado muestra una capacidad más limitada para financiar expansiones o inversiones adicionales durante la etapa inicial, por lo que será importante mantener el crecimiento de las ventas y controlar los costos operativos.

Finalmente, en el escenario pesimista, los ingresos cobrados por ventas alcanzan $9.042,43 y resultan insuficientes para cubrir los $4.872,00 de costos de producción y los $5.040,00 de gastos operativos, generándose un flujo neto de operación negativo de $869,57.

9.8. Indicadores financieros

Con el propósito de evaluar la viabilidad económica del proyecto, se calcularon los principales indicadores financieros utilizados en la evaluación de inversiones. El análisis de los indicadores evidencia diferencias significativas en el desempeño financiero del proyecto según el comportamiento esperado de las ventas durante el primer año.

Tabla 47 - Indicadores financieros

Indicador	Ideal	Conservador	Pesimista
Unidades vendidas	4.524	3.480	2.784
Ventas anuales	$16.955,95	$12.173,04	$9.042,43
Costo unitario de producción	$1,58	$1,65	$1,75
Utilidad bruta	**$9.808,03**	**$6.431,04**	**$4.170,43**
Margen bruto (%)	57,8%	52,8%	46,1%
Resultado neto	$3.231,37	$-145,63	$-2.406,23
Margen neto (%)	**19,1%**	**-1,2%**	**-26,6%**
ROI año 1 (Resultado neto / Inversión inicial)	**22,6%**	**-1,0%**	**-16,9%**
Flujo neto de operación	$4.768,03	$1.391,04	$-869,57

Efectivo al final del año 1	$4.768,03	$1.391,04	$-869,57
Punto de equilibrio (unidades/año)	2.325	2.727	3.364

Elaboración Propia. 2026.

En el escenario ideal, la comercialización de 4.524 unidades permite alcanzar ventas por $16.955,95, acompañadas de un costo unitario de producción de $1,58. Esta combinación genera una utilidad bruta de $9.808,03 y un margen bruto del 57,8 %, reflejando una mayor capacidad para absorber los costos y generar rentabilidad.

El escenario conservador presenta un comportamiento más moderado. Las ventas de 3.480 unidades generan ingresos por $ 12.173,04, con un costo unitario de $ 1,65 y una utilidad bruta de $ 6.431,04. Aunque el margen bruto se mantiene favorable en 52,8 %, el resultado neto registra una pérdida marginal de $145,63, equivalente a un margen neto de -1,2 % y un ROI de -1,0 %.

Por el contrario, con el escenario pesimista se evidencia una mayor exposición financiera. Con 2.784 unidades vendidas, los ingresos apenas alcanzan $9.042,43, mientras que el costo unitario aumenta a $1,75. Como consecuencia, la utilidad bruta disminuye a $ 4.170,43 y el margen bruto se reduce al 46,1 %. El resultado neto presenta una pérdida de $2.406,23, con un margen neto de -26,6 % y un ROI de -16,9 %. Adicionalmente, el flujo neto de operación es negativo en $869,57. Las ventas proyectadas tampoco alcanzan el punto de equilibrio de 3.364 unidades, lo que explica la dificultad para cubrir la estructura de costos bajo estas condiciones.

9.8.1. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

El cálculo del costo de capital de Pistaxo Cream establece un WACC de 17,24 %, porcentaje que representa la rentabilidad mínima que debería generar el proyecto para compensar el costo de los recursos utilizados en su financiamiento. En este caso, el resultado coincide con el costo del patrimonio estimado mediante el CAPM, debido a que la estructura financiera considerada corresponde a 100 % capital propio (E/V) y 0 % deuda (D/V). Por esta razón, el costo de la deuda del 10 % y el efecto fiscal asociado no tienen incidencia efectiva sobre el WACC.

Tabla 48 - WACC

Variable	Valor
Tasa libre de riesgo (Rf)	4,44%
Beta	80,00%
Prima de mercado	6,00%
Riesgo país	8,00%
Ke — Costo de patrimonio (CAPM)	17,24%
E/V	100,00%
D/V	0,00%
Kd	10,00%
Tasa de impuesto	25,00%
WACC	**17,24%**
Crecimiento anual proyectado (años 2–5)	15,00%

Elaboración Propia. 2026.

El costo del patrimonio (Ke) se estimó en 17,24 %, considerando una tasa libre de riesgo del 4,44 %, una beta de 0,80, una prima de mercado del 6 % y un riesgo país del 8 %. La incorporación de este último componente incrementa el rendimiento requerido, al reconocer el riesgo adicional asociado al contexto en el que se desarrolla la inversión. De esta manera, el WACC obtenido establece una tasa de referencia exigente para la evaluación del proyecto.

En consecuencia, para el proyecto se establece una tasa de descuento del 17,24 % para la evaluación de los flujos financieros proyectados. La viabilidad financiera podrá considerarse favorable si el VAN calculado con esta tasa resulta positivo y la TIR supera el 17,24 %, condiciones que permitirían concluir que el rendimiento generado por el proyecto compensa el costo de oportunidad asumido por los inversionistas.

9.8.2. Valor Actual Neto (VAN)

El VAN mide el valor económico generado por el proyecto al descontar los flujos futuros mediante el WACC.

Tabla 49 - Proyección de Flujos

Año	Flujo de caja	Factor de descuento	Valor presente	Acumulado
0	$-14.120,00	100%	$-14.120,00	$-14.120,00

	1	$1.391,04	85%	$1.186,49	$-12.933,51
	2	$2.924,24	73%	$2.127,46	$-10.806,05
	3	$4.932,11	62%	$3.060,59	$-7.745,46
	4	$7.533,99	53%	$3.987,69	$-3.757,77
	5	$13.369,74	45%	$6.035,93	$2.278,16

Elaboración Propia. 2026.

Aplicando una tasa de descuento depresiva de 100% al 45% desde el año 0 al año 5, el valor de los flujos parte de a $-14.120,00 a $2.278,16 del total acumulado.

El VAN obtenido al ser de $2,278.16 es positivo, lo que indica que el proyecto genera valor económico por encima del rendimiento mínimo exigido por los inversionistas. En términos prácticos, una vez recuperada la inversión inicial y remunerado el costo del capital, evidenciando una adecuada rentabilidad financiera.

9.8.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR representa la tasa de rentabilidad que hace que el Valor Actual Neto sea igual a cero.

Con los flujos proyectados se obtuvo:

$$TIR = 22{,}12\%$$

La tasa interna de retorno supera el WACC (17,24 %) y el costo del patrimonio estimado mediante el CAPM. Esto significa que la rentabilidad esperada del proyecto es superior al costo de oportunidad del capital invertido, por lo que el producto resulta financieramente atractivo bajo las condiciones planteadas en la proyección.

9.8.4. Período de Recuperación de la Inversión (Payback Period)

El período de recuperación determina el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial mediante los flujos netos del proyecto.

$$PR = 4{,}62\ años$$

El proyecto recupera la inversión inicial en aproximadamente 4 años y 6 meses, siendo este un panorama considerado como favorable para un proyecto del sector alimenticio. Asimismo, este indicador refleja que las estrategias de crecimiento proyectadas permitirán

recuperar el capital invertido en un periodo relativamente corto, fortaleciendo la viabilidad financiera del negocio.

En conjunto, los indicadores financieros permiten concluir que Pistaxo Cream constituye una propuesta económicamente viable bajo los supuestos establecidos en la evaluación.

Tabla 50 - Indicadores de rentabilidad

Indicador	Resultado
VAN (Valor Actual Neto)	$2.278,16
TIR (Tasa Interna de Retorno)	22,12%
Payback descontado (años)	4,62

Elaboración Propia. 2026.

Conclusiones

El desarrollo del proyecto permitió diseñar una propuesta de comercialización para orientada inicialmente al mercado ecuatoriano y con una proyección gradual de internacionalización hacia Países Bajos. Al utilizar la metodología de diseño Design Thinking se logró estructurar una propuesta desde la comprensión del consumidor hasta los procesos de validación, incluyendo un plan estratégico desde el Marketing Mix y el desglose financiero del proyecto para su implementación.

En relación con el primer objetivo específico, el proceso de investigación permitió identificar que el pistacho constituye el ingrediente de mayor reconocimiento y genera confianza en el consumidor, mientras que el taxo aporta novedad, curiosidad e identidad local. Partiendo de esa premisa, fue importante definir la propuesta de valor basada en destacar no solo la novedad de los ingredientes sino también en la calidad de los mismos, buscando proveer al consumidor una experiencia sensorial de consumo.

Respecto al segundo objetivo específico, se identificó un segmento potencial conformado principalmente por consumidores adultos jóvenes y adultos de nivel socioeconómico medio y medio-alto. Esto motivó que se amplíe el target de 25 – 35 años hasta los 45 años, ya que con eso se logra un mercado más amplio interesado en experiencias gastronómicas diferenciadas y productos artesanales. Asimismo, dentro del grupo focal del prototipo 1.0 y 2.0, se evidenció que el precio y el sabor constituyen criterios relevantes en la elección de helados y que los principales espacios esperados para encontrar el producto son supermercados, heladerías, cafeterías y canales digitales.

En cuanto al tercer objetivo específico, se lograron identificar las fortalezas y debilidades del prototipo 1.0 y con el desarrollo del prototipo 2.0. se modificaron los colores, la identidad visual, la jerarquía comunicacional de los ingredientes y la presentación del producto. En consecuencia, se logró transformar la propuesta mediante evidencia obtenida del consumidor y del criterio de especialistas.

En cumplimiento del cuarto objetivo específico, se determinó que se debe evitar competir exclusivamente mediante precio y priorizar la generación de valor a través de la experiencia de marca, el diseño del empaque y el storytelling de los ingredientes. Así también, la combinación de canales B2C y B2B permite disminuir la dependencia de un único mecanismo de comercialización y ampliar progresivamente la cobertura de mercado con este producto, incluyendo el proceso de internacionalización.

La evaluación financiera complementó la propuesta comercial y permitió estimar las condiciones económicas requeridas para su implementación. Los resultados presentados, evidencian posibilidades favorables de generación de valor; sin embargo, la rentabilidad depende especialmente del crecimiento de las ventas, la recompra, el control de costos y la expansión progresiva de los canales comerciales. Por tanto, los resultados financieros deben interpretarse como una proyección y no como una rentabilidad ya comprobada mediante operación comercial.

Finalmente, respecto al objetivo específico relacionado con la proyección de internacionalización hacia Países Bajos, el análisis permitió establecer que este mercado constituye una alternativa estratégica para una futura expansión debido a su posición como plataforma logística europea, su acceso al mercado comunitario y la existencia de segmentos interesados en productos diferenciados, sostenibles y de origen internacional. De esta forma, la internacionalización hacia Países Bajos queda propuesta como una proyección inicial y gradual.

Recomendaciones

Se recomienda realizar una validación técnica definitiva de la formulación con un profesional especializado en Ingeniería o Tecnología de Alimentos antes de iniciar la comercialización a mayor escala.; de esta forma poder determinar correctamente la composición final del producto, inocuidad, estabilidad, vida útil, comportamiento durante la congelación y conservación de sus características.

Desde la perspectiva financiera, se recomienda realizar un seguimiento periódico de los costos y de los indicadores de rentabilidad, prestando especial atención al precio del pistacho, los empaques, la energía, la refrigeración y la distribución. Las proyecciones desarrolladas deberán actualizarse con información actualizada una vez iniciadas las operaciones, comparando periódicamente las ventas alcanzadas con los escenarios ideal, conservador y pesimista. Esto permitirá identificar desviaciones y adoptar decisiones oportunas sobre precio, producción y gastos.

Asimismo, se recomienda desarrollar la internacionalización hacia Países Bajos de manera gradual y posterior a la consolidación del modelo comercial en Ecuador. Antes de iniciar una operación de exportación se deben realizar pruebas de aceptación con consumidores de allá, pese a que el proyecto consideró únicamente una comunidad de países bajos localizada en Guayquil.

Como línea futura de desarrollo, se recomienda evaluar alternativas que reduzcan la complejidad logística de la internacionalización, incluyendo acuerdos de producción, distribución o terminación del producto en destino. Estas alternativas deberán compararse con la exportación directa del producto congelado mediante criterios de costo, control de calidad, propiedad intelectual, capacidad productiva y rentabilidad, con el propósito de seleccionar el modelo de internacionalización más conveniente.

Bibliografía

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria [ARCSA]. (2022). *Normativa técnica sanitaria sustitutiva para alimentos procesados, plantas procesadoras, establecimientos de distribución, comercialización y transporte de alimentos procesados y de alimentación colectiva* (Resolución ARCSA-DE-2022-016-AKRG).

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria [ARCSA]. (2022). *Servicios en línea: Permisos de funcionamiento y buenas prácticas*.

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria [ARCSA]. (2023). *Simulador de riesgo sanitario de alimentos procesados*.

Brown, T. (2008). *Design thinking.* Harvard Business Review, 86(6), 84–92.

Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation.* HarperBusiness.

Damodaran, A. (2024). *Data files: Betas by industry*. Stern School of Business, New York University.

European Commission. (2011). *Mandatory food information*. Directorate-General for Health and Food Safety.

European Commission. (2019). *Nutrition labelling*. Directorate-General for Health and Food Safety.

European Commission. (2020). *Nutrition and health claims.* Directorate-General for Health and Food Safety.

European Commission. (2020). *Nutrition claims*. Directorate-General for Health and Food Safety.

European Commission. (2020). *EU register of nutrition and health claims made on foods*. Directorate-General for Health and Food Safety.

European Parliament & Council of the European Union. (2002). *Regulation (EC) No 178/2002 laying down the general principles and requirements of food law, establishing the*

European Food Safety Authority and laying down procedures in matters of food safety. Official Journal of the European Communities, L 31, 1–24.

European Parliament & Council of the European Union. (2004). *Regulation (EC) No 852/2004 on the hygiene of foodstuffs*. Official Journal of the European Union, L 139, 1–54.

European Parliament & Council of the European Union. (2006). *Regulation (EC) No 1924/2006 on nutrition and health claims made on foods*. Official Journal of the European Union.

European Parliament & Council of the European Union. (2011). *Regulation (EU) No 1169/2011 on the provision of food information to consumers.* Official Journal of the European Union, L 304, 18–63.

Euromonitor International. (2024a). *Megatrends: Premiumisation.*

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2019). *The state of food and agriculture 2019: Moving forward on food loss and waste reduction.* FAO.

Food and Agriculture Organization of the United Nations & World Health Organization [FAO & WHO]. (2023). *Codex Alimentarius: General principles of food hygiene (CXC 1-1969).* Codex Alimentarius Commission.

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2023). *Censo Ecuador 2022: Resultados nacionales.* INEC.

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management (16th ed.).* Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works (2nd ed.).* O'Reilly Media.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Wiley.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: *Techniques for analyzing industries and competitors.* Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* Free Press.

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.

Port of Rotterdam Authority. (2024). *Annual report 2023: Connecting the world.* Building tomorrow's sustainable port.

Port of Rotterdam Authority. (2026). *Annual report 2025: Working on a resilient port.*

Port of Rotterdam Authority. (2026). *Key figures 2025.*

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.* Crown Business.

Statistics Netherlands [CBS]. (2026). *Population dynamics; month and year*. CBS.

World Bank. (2026). Netherlands: Data. World Bank.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

World Health Organization [WHO]. (2020). *Healthy diet. World Health Organization*.

World Intellectual Property Organization [WIPO]. (2024). *World intellectual property indicators 2024*. WIPO.

International Organization for Standardization [ISO]. (2018). *ISO 22000:2018 food safety management systems.* Requirements for any organization in the food chain. ISO.

International Organization for Standardization [ISO]. (2015). *ISO 9001:2015 quality management systems*. Requirements. ISO.

European Commission. (2020). *A farm to fork strategy for a fair, healthy and environmentally-friendly food system*. European Commission.

European Commission. (2020). *Circular economy action plan: For a cleaner and more competitive Europe*. Publications Office of the European Union.

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development.* United Nations.

10. ANEXOS

10.1. PERFILES

Técnica	Objetivo	Dirigido a	Variables consideradas
Grupo focal	Validar la propuesta de valor del producto, conocer la percepción sobre sus atributos, estimar la disposición de compra y de pago, e identificar oportunidades de mejora que fortalezcan su estrategia de internacionalización hacia Países Bajos.	6 consumidores de Guayaquil, entre 25 y 35 años, consumidores habituales de helados artesanales, productos gourmet o premium, interesados en probar nuevos sabores y experiencias gastronómicas.	• Hábitos y motivaciones de consumo. • Comprensión de la propuesta de valor. • Percepción de atributos y beneficios. • Experiencia sensorial (degustación). • Intención de compra y disposición de pago.
Entrevista semiestruc-turada 1	Identificar los requisitos técnicos, regulatorios y logísticos necesarios para exportar un helado artesanal hacia Países Bajos, así como las principales barreras y oportunidades del proceso.	Experto en comercio exterior, negocios internacionales, con experiencia en exportación de alimentos hacia mercados europeos o en procesos de internacionalización de productos agroalimentarios.	• Requisitos legales y sanitarios. • Certificaciones y normativa aplicable. • Logística y cadena de frío. • Costos y barreras de exportación. • Recomendaciones para la internacionalización.
Entrevista semiestruc-turada 2	Analizar la viabilidad comercial del producto, identificar estrategias de ingreso al mercado neerlandés y determinar los canales de distribución y posicionamiento más adecuados.	Experto en comercialización de alimentos, como importador, distribuidor, comprador de retail, gerente comercial o especialista en desarrollo de mercados internacionales para productos alimenticios.	• Potencial comercial del producto. • Posicionamiento y diferenciación. • Canales de comercialización y distribución. • Estrategias de ingreso al mercado. • Adaptaciones necesarias del producto y proyección de crecimiento.

10.2. ENTREVISTA 1 – EXPERTO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Variable	¿Qué busca conocer?	¿Cómo aporta a la investigación?
Diagnóstico del potencial del producto	Evaluar si el producto posee características competitivas para ingresar al mercado escogido.	Permite identificar fortalezas, debilidades y ventajas competitivas que servirán como punto de partida para la estrategia.
Estrategia de ingreso al mercado	Identificar la forma más adecuada de ingresar al mercado, los canales comerciales y el modelo de entrada recomendado.	Proporciona criterios para definir la estrategia de internacionalización y el modelo de negocio más conveniente.
Requisitos y condiciones para la internacionalización	Determinar las condiciones técnicas, regulatorias y organizacionales que la empresa debe cumplir antes de exportar.	Permite establecer una hoja de ruta con los requisitos previos para iniciar el proceso de exportación.
Factores críticos para el éxito	Identificar los elementos que aumentan las probabilidades de éxito y los principales riesgos que deben evitarse.	Facilita el diseño de acciones preventivas y la incorporación de factores clave dentro de la estrategia.
Recomendaciones estratégicas	Obtener una visión experta sobre las acciones prioritarias, alianzas y decisiones que deberían implementarse durante la internacionalización.	Constituye la base para estructurar la propuesta estratégica del proyecto.

10.3. Guion de entrevista

Presentación

Buenos días/tardes.

Agradezco el tiempo que ha destinado para participar en esta entrevista.

La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos dentro de un proyecto de investigación cuyo objetivo es diseñar una estrategia de internacionalización para un helado artesanal hacia el mercado de Países Bajos.

Su experiencia resulta fundamental para comprender los aspectos técnicos, regulatorios y estratégicos que deben considerarse durante este proceso.

Con su autorización, la entrevista será registrada únicamente para facilitar el análisis posterior de la información.

Bloque I – Diagnóstico estratégico del producto

1. A partir de la descripción del producto, ¿qué potencial competitivo considera que tiene un helado artesanal dentro del mercado de Países Bajos?
2. ¿Qué debilidades o aspectos deberían fortalecerse antes de iniciar un proceso de exportación?

3. Desde su experiencia, ¿cuál considera que debería ser la principal propuesta de valor del producto para diferenciarse frente a la competencia?
4. ¿Qué factores considera que harían atractivo este producto para consumidores europeos?

BLOQUE II - Estrategia de ingreso al mercado

5. Si usted fuera el responsable de internacionalizar este producto, ¿cuál sería el primer paso que realizaría?
5. ¿Qué estrategia de ingreso al mercado recomendaría para este tipo de producto y por qué?
5. ¿Qué canal de comercialización considera más adecuado para iniciar la comercialización del producto (importadores, distribuidores, supermercados, tiendas gourmet, food service, comercio electrónico u otro)?
5. ¿Qué segmento de consumidores considera que debería atenderse inicialmente?
5. ¿Cómo recomendaría posicionar este producto dentro del mercado para lograr una ventaja competitiva?

BLOQUE III - BARRERAS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

10. Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales barreras que enfrentan las pequeñas empresas al intentar exportar alimentos hacia Países Bajos?
10. ¿Qué riesgos considera prioritario gestionar antes de iniciar el proceso de exportación?

BLOQUE IV - Preparación para la internacionalización

12. ¿Cuáles considera que son las condiciones mínimas que una empresa debe cumplir antes de iniciar la exportación de un producto alimenticio congelado?
12. ¿Qué certificaciones o requisitos regulatorios recomendaría gestionar durante las primeras etapas del proceso?
12. ¿Qué inversiones considera prioritarias para preparar adecuadamente a la empresa antes de iniciar la internacionalización?
12. ¿Qué aliados estratégicos considera importantes durante esta etapa?

BLOQUE V - Construcción de la estrategia

16. ¿Cómo estructuraría una hoja de ruta desde la situación actual hasta lograr que el producto esté disponible para la venta en Países Bajos? Y ¿Qué etapas considera que debería incluir esa hoja de ruta y en qué orden las implementaría?
16. ¿Qué instituciones, organismos o programas recomendaría aprovechar para facilitar este proceso?
16. ¿Qué alianzas estratégicas considera prioritarias durante la internacionalización?

10.4. ENTREVISTA 2 – Experto 2

Variable	¿Qué busca conocer?	¿Cómo aporta a la estrategia?
Análisis del consumidor objetivo	Identificar el segmento con mayor potencial y comprender sus necesidades, motivaciones y preferencias.	Permite definir el mercado objetivo y orientar la propuesta de valor.
Posicionamiento internacional	Determinar cómo debería presentarse el producto frente a la competencia.	Facilita la construcción del posicionamiento y del mensaje comercial.
Estrategia comercial	Identificar los canales de distribución, promoción y comercialización más adecuados.	Permite diseñar la estrategia comercial para el ingreso al mercado.
Adaptación del producto	Definir qué aspectos del producto deberían mantenerse o modificarse para incrementar su aceptación.	Orienta las decisiones sobre empaque, comunicación, etiquetado y presentación.
Escalamiento y crecimiento	Identificar oportunidades para consolidar y expandir la presencia del producto una vez ingresado al mercado.	Permite plantear acciones de crecimiento dentro de la estrategia de internacionalización.

10.5. Guion de entrevista 2

Presentación

Buenos días/tardes.

Agradezco el tiempo que ha destinado para participar en esta entrevista.

La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos dentro de un proyecto de investigación cuyo objetivo es diseñar una estrategia de internacionalización para un helado artesanal hacia el mercado de Países Bajos.

Su experiencia resulta fundamental para comprender su experiencia y recomendaciones respecto a las estrategias comerciales, de posicionamiento y desarrollo de mercado que podrían favorecer la aceptación y éxito comercial de este producto.

Con su autorización, la entrevista será registrada únicamente para facilitar el análisis posterior de la información.

Bloque I – Segmentación y mercado objetivo

1. Considerando las características del producto, ¿qué tipo de consumidor considera que tendría mayor afinidad con esta propuesta?
2. ¿Qué necesidades o motivaciones de compra cree que satisface este producto?
3. ¿Qué tendencias actuales de consumo considera que favorecen la aceptación de un helado artesanal?
4. ¿Qué segmento recomendaría priorizar durante la primera etapa de comercialización y por qué?

5. ¿Qué factores influyen con mayor fuerza en la decisión de compra de este tipo de consumidores?

BLOQUE II - Posicionamiento y propuesta de valor

6. Si tuviera que resumir este producto en una sola propuesta de valor, ¿cómo lo describiría?
6. Entre los siguientes atributos, ¿cuál considera que debería liderar la comunicación del producto?

- Menor contenido de azúcar.
- Menor contenido calórico.
- Elaboración artesanal.
- Ingredientes naturales.
- Ingrediente innovador.
- Sabor.
- Otro.

8. ¿Por qué?
8. ¿Cómo recomendaría posicionar este producto frente a otras opciones del mercado?
8. ¿Qué imagen debería proyectar la marca para conectar con el consumidor neerlandés?
8. ¿Qué atributos considera imprescindibles para construir una marca competitiva dentro de este segmento?

BLOQUE III - Estrategia comercial

12. ¿Qué canal de comercialización considera más apropiado para iniciar la venta del producto?
12. ¿Recomendaría un lanzamiento gradual o una introducción más amplia al mercado? ¿Por qué?
12. ¿Qué estrategias de promoción considera más efectivas para dar a conocer este producto?
12. ¿Qué tipo de alianzas comerciales recomendaría establecer durante la fase inicial?
12. ¿Qué indicadores comerciales utilizaría para evaluar el desempeño del producto durante sus primeros meses de comercialización?

BLOQUE IV - Adaptación del producto

17. ¿Considera que el producto requeriría adaptaciones antes de ingresar al mercado neerlandés? ¿Cuáles?
17. ¿Qué información considera indispensable comunicar al consumidor desde el envase?

BLOQUE V - Escalamiento y consolidación comercial

19. Una vez que el producto haya ingresado al mercado, ¿qué acciones recomendaría para consolidar su posicionamiento?
19. ¿Cómo estructuraría una estrategia de crecimiento durante los primeros tres años?
19. ¿Qué oportunidades comerciales considera que podrían aprovecharse para ampliar la presencia del producto?
19. ¿Qué errores deberían evitarse durante esta etapa de crecimiento?

19. Si usted fuera el responsable comercial de este proyecto, ¿cuáles serían las cinco acciones prioritarias que implementaría durante el primer año?

10.6. GRUPO FOCAL

Variable	¿Qué busca medir?	Aporte a la investigación
Hábitos y motivaciones de consumo	Cómo consumen helados, qué buscan al elegir uno y qué importancia le dan a la alimentación.	Permite contextualizar el comportamiento del consumidor y entender si existe un segmento alineado con la propuesta.
Comprensión de la propuesta de valor	Si los participantes entienden correctamente que el producto es un helado artesanal, sin asociarlo a un producto medicinal o dietético.	Evalúa la claridad del mensaje y la efectividad de la comunicación del producto.
Percepción de atributos y beneficios	Qué valor asignan a características como menor contenido de azúcar, menor aporte calórico, ingredientes naturales y origen del ingrediente principal.	Identifica cuáles atributos generan mayor interés y cuáles realmente influyen en la decisión de compra.
Experiencia sensorial (si hay degustación)	Opinión sobre sabor, textura, aroma, apariencia y equilibrio entre placer y salud.	Permite validar si el producto cumple la promesa de ofrecer una experiencia agradable sin sacrificar el componenteartesanal.
Intención de compra y disposición de pago	Disposición a comprar el producto, frecuencia esperada de consumo y precio aceptable.	Aporta información para la estrategia comercial y de precios.

10.7. GUION DEL GRUPO FOCAL PROTOTIPO 1 Y 2

Técnica aplicada	Grupo focal
Fecha de aplicación	20 de julio – 29 de julio
Número de participantes	6 participantes
Perfil de los participantes	Consumidores potenciales pertenecientes al segmento objetivo de Pistaxo Cream
Duración	40 minutos
Modalidad	Presencial
Objeto de validación	Prototipo 1.0 y 2.0 de Pistaxo Cream
Instrumento	Guion semiestructurado organizado por bloques temáticos
Forma de registro	Registro escrito mediante notas estructuradas de las respuestas, observaciones de los participantes y posterior sistematización en una matriz de resultados

Procedimiento de análisis	Análisis temático cualitativo mediante agrupación de las respuestas en categorías previamente definidas y patrones emergentes
Categorías analizadas	Hábitos de consumo; percepción del concepto; propuesta de valor; posicionamiento; canales de comercialización; percepción de marca
Finalidad	Identificar la percepción del consumidor frente al Prototipo 1.0 y determinar los ajustes necesarios para desarrollar el Prototipo 2.0

1. Bienvenida (5 minutos)

Buenas tardes y gracias por participar.

El objetivo de este encuentro es conocer su opinión sobre una propuesta de helado con características diferenciadoras. No existen respuestas correctas o incorrectas; nos interesa conocer sus experiencias, percepciones y recomendaciones. Toda la información será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada de manera confidencial.

Antes de comenzar, les pido que se presenten brevemente indicando:

- Nombre
- Edad
- Ocupación
- Helado favorito

2. Bloque I. Hábitos de consumo

Objetivo: Comprender el contexto de consumo de helados y la importancia que los participantes otorgan a los productos artesanales.

Preguntas

1. ¿Con qué frecuencia consumen helados?
2. ¿Qué tipo de helados suelen comprar (industrial, artesanal, gourmet, light, etc.)?
3. ¿Qué aspectos consideran más importantes al momento de elegir un helado?

(Si es necesario profundizar: sabor, precio, ingredientes, marca, tamaño, calorías, azúcar, recomendación, presentación, otro).

4. Cuando desean darse un gusto o comer un postre, ¿qué tan importante es para ustedes que seaartesanal?
4. ¿Qué entienden ustedes por un "helado artesanal"?
4. ¿Han comprado alguna vez un postre o helado porque tenía menos azúcar o menos calorías? ¿Cómo fue esa experiencia?

3. Presentación del producto (5 minutos)

Se presenta brevemente el producto.

"Les voy a presentar un … (describir el producto con la publicidad)"

(Ojo: todavía no se realiza la degustación).

Luego de esta presentación, pasamos al siguiente bloque de preguntas

4. Bloque II. Propuesta de valor

Objetivo: Evaluar si el concepto del producto es comprendido y genera interés.

Preguntas

1. Después de escuchar la descripción del producto, ¿cómo lo describirían con sus propias palabras?
2. ¿Qué fue lo primero que llamó su atención?
3. ¿Qué consideran que diferencia este producto de otros helados?
4. ¿Qué sensación les transmite esta propuesta?
5. ¿Existe algún aspecto que les genere dudas o desconfianza?
6. Si vieran este producto en una heladería o supermercado, ¿qué pensarían de él antes de comprarlo?

5. Degustación (5 minutos)

Los participantes prueban el producto.

Se les da un momento para observarlo, olerlo y degustarlo.

Luego de esta degustación, pasamos al siguiente bloque de preguntas

6. Bloque III. Experiencia con el producto

Objetivo: Conocer la percepción sensorial y validar si el producto cumple la promesa de valor.

Preguntas

1. ¿Cuál fue su primera impresión al probar el helado?
2. ¿Qué les pareció el sabor?
3. ¿Consideran que el producto cumple con las expectativas que tenían antes de probarlo?
4. ¿En algún momento sintieron que estaban consumiendo un producto "artesanal"?
5. ¿Creen que el hecho de ser más artesanal afecta el sabor?

7. Bloque IV. Valor percibido

Objetivo: Identificar qué atributos generan mayor valor para el consumidor.

Preguntas

1. ¿Qué atributo consideran más valioso de este producto?

   (Pueden mostrar los siguientes atributos:)

   - Menor contenido de azúcar.
   - Menor contenido calórico.
   - Ingredientes naturales.
   - Elaboración artesanal.
   - Ingrediente innovador.
   - Sabor.
   - Otro.

2. Si tuvieran que escoger únicamente tres atributos que los motivarían a comprar este producto, ¿cuáles serían?
2. ¿Qué atributo consideran menos importante?
2. ¿Qué podría hacer este producto para resultar aún más atractivo?

8. Bloque V. Intención de compra y precio

Objetivo: Explorar la aceptación comercial y la disposición de pago.

Preguntas

1. ¿Comprarían este producto?
2. ¿Por qué?
3. ¿En qué ocasiones consumirían este helado?
4. ¿Con qué frecuencia creen que lo comprarían?
5. ¿Lo recomendarían a familiares o amigos?
6. ¿Por qué?
7. Si este producto costara aproximadamente un 25 % más que un helado artesanal tradicional, ¿seguirían considerándolo una buena opción?
8. ¿Qué tendría que ofrecer para justificar ese precio?
9. ¿Cuál consideran que sería un precio justo para este producto?

9. CIERRE

En una sola palabra, ¿cómo definirían este producto?

Muchas gracias por su tiempo y por compartir sus opiniones

10.8. Matriz de registro y sistematización del grupo focal 1

Bloque	Pregunta	Registro de respuestas y observaciones	Síntesis del hallazgo
Hábitos de consumo	Frecuencia de consumo	El consumo de helado artesanal no fue identificado como frecuente. Algunos participantes asociaron inicialmente el concepto “artesanal” con helados caseros vendidos en cono.	Existe una comprensión heterogénea del concepto de helado artesanal.
	Lugar de compra	Se mencionaron principalmente tiendas, seguidas de heladerías y supermercados.	Los canales cotidianos presentan mayor familiaridad.
	Criterios de elección	Los aspectos mencionados con mayor recurrencia fueron sabor, precio y apariencia del producto.	El atractivo visual complementa al sabor y precio en la decisión.
Percepción del concepto	Primera impresión	El prototipo fue percibido como comercial y similar a marcas convencionales.	La presentación no comunica suficientemente el carácter artesanal.
	¿Qué comunica?	Se presentaron asociaciones con un productoartesanal y, en algunos casos, dietético.	La identidad visual orienta la percepción hacia loartesanal más que hacia lo premium.
	Intención de compra	Predominó una disposición favorable; la curiosidad por conocer el sabor funcionó como motivador.	Existe interés inicial, aunque el desconocimiento del sabor genera incertidumbre.
Propuesta de valor	Combinación pistacho-taxo	Después de conocer/probar la combinación fue valorada favorablemente; antes de ello existía incertidumbre.	La combinación posee potencial, pero requiere comunicación y prueba.
	Ingrediente de mayor interés	El pistacho fue reconocido con facilidad. El taxo generó curiosidad debido a su menor conocimiento.	Los ingredientes cumplen funciones comunicacionales diferentes.
	Confianza y dudas	El pistacho generó confianza; la principal duda estuvo relacionada con qué es el taxo.	El pistacho puede actuar como ingrediente de entrada y el taxo como elemento diferenciador.
Posicionamiento	Percepción premium	El producto no fue identificado claramente como premium; algunos lo asociaron con un helado local de precio elevado.	Existe una brecha entre el posicionamiento buscado y el percibido.
	Precio esperado	La referencia predominante estuvo alrededor de USD 3, con menciones de hasta USD 5 como límite superior.	Existe sensibilidad al precio y necesidad de justificar el valor agregado.
Canales	Lugares esperados de comercialización	Supermercados y heladerías tuvieron aceptación; cafeterías fueron consideradas apropiadas principalmente como parte de un postre. También se mencionaron aplicaciones de entrega.	Conviene combinar canales B2C y establecimientos gastronómicos.

Marca	Percepción de marca	La marca fue relacionada principalmente con atributos artesanales.	La comunicación debe equilibrar salud, indulgencia y carácter premium.
	Cambios sugeridos	Los colores constituyeron uno de los principales elementos señalados para modificación.	La identidad cromática requiere ajustes para reforzar el posicionamiento.

10.9. Matriz de análisis temático del grupo focal 1

Categoría de análisis	**Evidencias recurrentes identificadas**	**Patrón interpretativo**	**Implicación para el prototipo**
Concepto artesanal	Asociación de lo artesanal con productos caseros; el prototipo se percibió como comercial.	Brecha de percepción	Reforzar códigos visuales asociados con elaboración artesanal.
Percepción premium	El producto no fue reconocido claramente como premium.	Posicionamiento insuficiente	Rediseñar empaque e identidad visual para comunicar mayor valor agregado.
Percepción artesanal	Se presentaron asociaciones espontáneas con “artesanal” y “dietético”.	Asociación dominante no prevista	Evitar que lo artesanal sustituya la percepción de indulgencia y calidad premium.
Pistacho	Ingrediente conocido, reconocido y asociado con mayor confianza.	Ingrediente de anclaje	Dar protagonismo al pistacho para facilitar la comprensión inicial del producto.
Taxo	Curiosidad acompañada de desconocimiento sobre la fruta.	Novedad + incertidumbre	Explicar visual y comunicacionalmente el taxo y utilizarlo como elemento diferenciador.
Combinación de sabores	Buena valoración una vez conocida/probada; incertidumbre previa.	Diferenciación con barrera inicial	Incorporar degustaciones y comunicación sensorial durante el lanzamiento.
Precio	Predominio de referencias cercanas a $3 y límite mencionado de hasta $5.	Sensibilidad al precio	Justificar el precio mediante ingredientes, experiencia, empaque y posicionamiento.
Canales	Preferencia por supermercado, heladería, cafeterías y aplicaciones.	Preferencia multicanal	Priorizar canales B2C y B2B compatibles con la experiencia del producto.
Identidad visual	Los colores fueron señalados como elemento susceptible de cambio.	Necesidad de rediseño	Modificar paleta cromática y presentación en el Prototipo 2.0.

10.10. Matriz de validación final del Prototipo 2.0

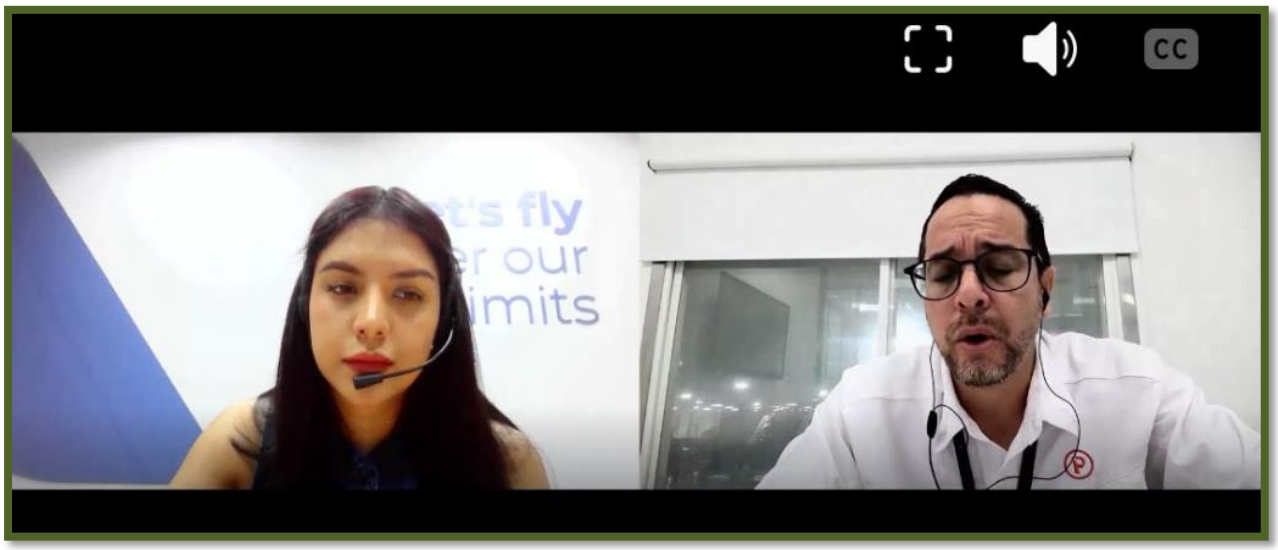
Aspecto evaluado	Hallazgo del Prototipo 1.0	Resultado de validación del Prototipo 2.0	Interpretación
Primera impresión	Se percibía como un helado comercial convencional.	La nueva presentación generó una percepción más diferenciada y cuidada.	El rediseño permitió distanciar visualmente el producto de las alternativas comerciales genéricas.
Percepción artesanal	El carácter artesanal no se comunicaba claramente.	La nueva identidad permitió una mayor asociación con un producto elaborado de manera artesanal.	Se redujo la brecha entre el concepto planteado y la percepción del consumidor.
Percepción premium	No se identificaba claramente como premium.	El nuevo diseño fue relacionado con una propuesta de mayor valor y mejor presentación.	Los cambios visuales fortalecieron el posicionamiento premium.
Percepción artesanal	La imagen generaba una asociación predominante con un producto artesanal o dietético.	El atributo artesanal se mantuvo presente, pero con menor predominio frente a la experiencia y calidad percibida.	Se logró un mayor equilibrio entre los atributos artesanales y el carácter que de premium del producto.
Pistacho	Generaba confianza y era reconocido inmediatamente.	Continuó siendo el ingrediente de mayor reconocimiento y confianza.	Se confirmó su función como ingrediente de anclaje dentro de la propuesta de valor.
Taxo	Generaba curiosidad, pero también incertidumbre por desconocimiento.	La nueva presentación permitió darle mayor contexto dentro de la combinación propuesta.	El taxo mantiene su función diferenciadora, aunque requiere apoyo comunicacional.
Combinación pistacho-taxo	Resultaba atractiva después de conocerla/probarla, pero generaba incertidumbre inicial.	Se mantuvo una valoración favorable de la combinación.	La combinación constituye uno de los principales elementos diferenciadores del producto.
Colores	Fueron identificados como uno de los principales aspectos que debían modificarse.	La nueva paleta fue mejor recibida y considerada más coherente con el concepto del producto.	El cambio cromático respondió directamente a uno de los principales hallazgos de la primera validación.
Empaque	No transmitía suficientemente el posicionamiento artesanal premium.	La nueva propuesta presentó mayor coherencia entre producto, identidad visual y posicionamiento.	El empaque evolucionó de un elemento principalmente funcional a un componente de diferenciación.
Intención de compra	Existía interés, aunque acompañado de dudas sobre sabor y posicionamiento.	Se mantuvo una intención favorable de compra y mayor comprensión de la propuesta.	Los ajustes redujeron algunas de las barreras perceptuales detectadas inicialmente.

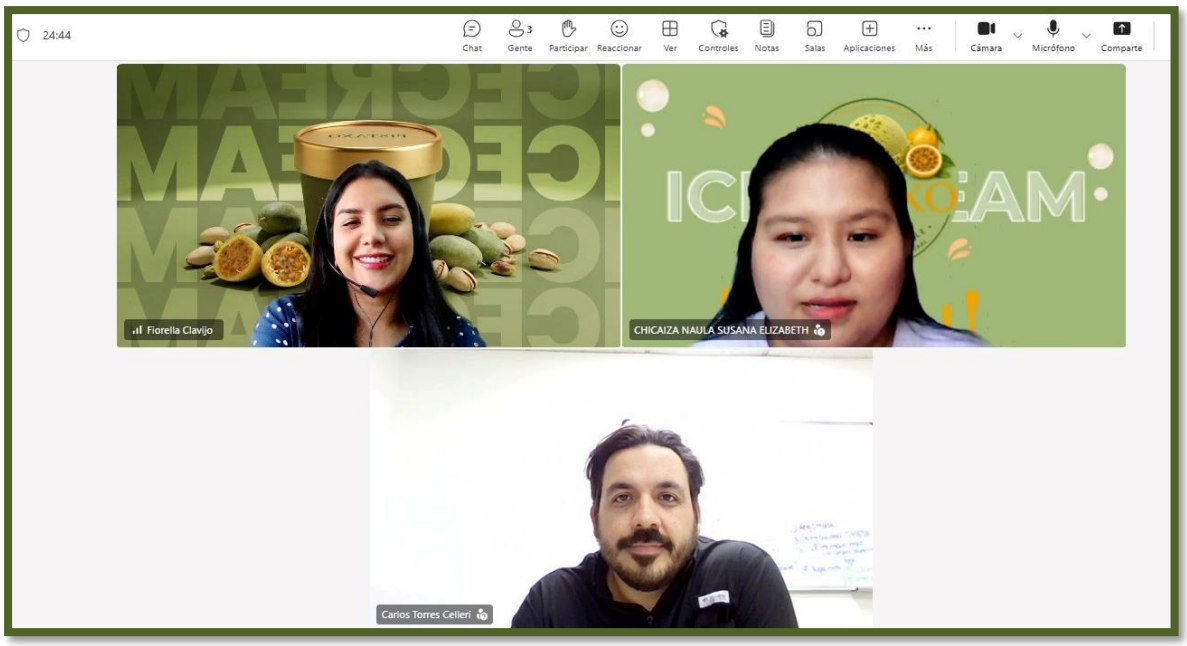
Coherencia general de marca	Existía una brecha entre la propuesta de valor planteada y lo comunicado visualmente.	Se observó mayor correspondencia entre sabor, ingredientes, identidad visual y posicionamiento.	El Prototipo 2.0 presenta mayor coherencia integral con la propuesta de Pistaxo Cream.

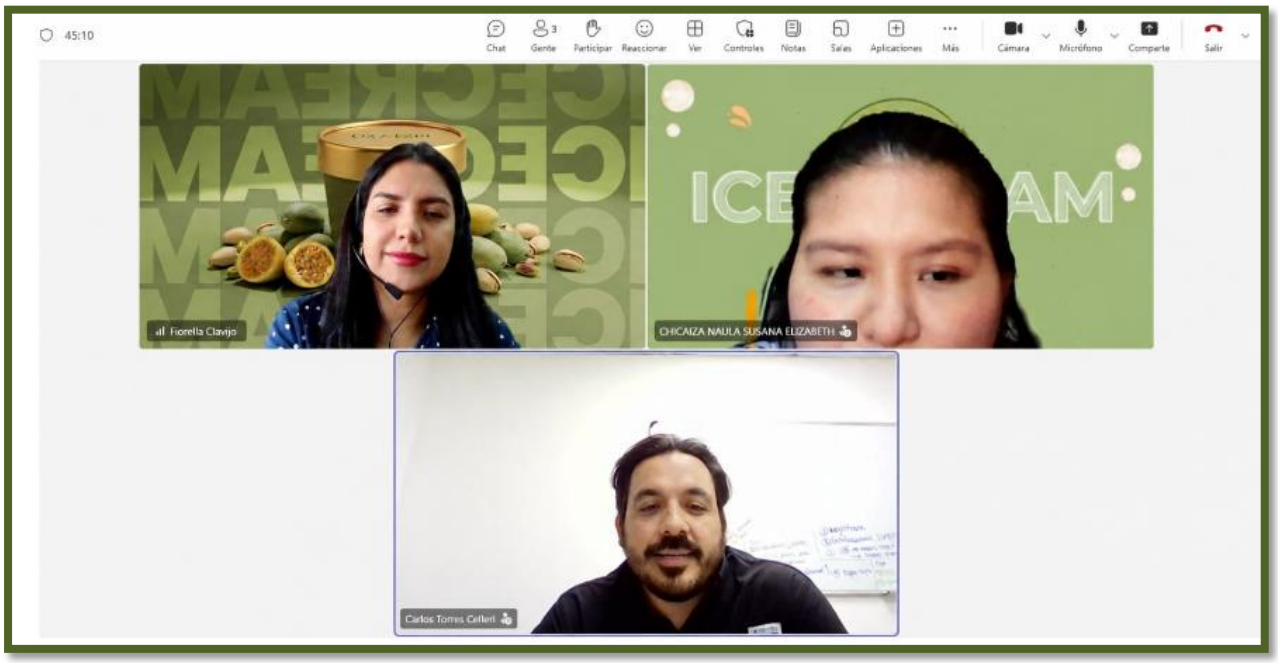
10.11. Matriz de análisis temático de la validación final

Categoría	**Patrón identificado en la validación final**	**Comparación con Prototipo 1.0**	**Resultado**
Identidad artesanal	Mayor asociación con una propuesta artesanal	Mejora	Validado
Posicionamiento premium	Mayor percepción de valor y diferenciación	Mejora	Validado
Identidad visual	Mayor aceptación de colores y presentación	Mejora significativa	Validado
Pistacho	Mantiene reconocimiento y confianza	Se mantiene fortaleza	Validado
Taxo	Mantiene curiosidad y diferenciación	Mejora parcial en comprensión	Validado con oportunidad de mejora
Combinación de sabores	Valoración favorable	Se mantiene fortaleza	Validado
Percepción artesanal	Presente sin dominar completamente el posicionamiento	Mejora	Validado
Intención de compra	Favorable	Se mantiene y fortalece	Validado
Coherencia de marca	Mayor correspondencia entre producto, empaque y posicionamiento	Mejora significativa	Validado

10.12. Evidencias de las Entrevistas y Grupos Focales




24:44
Chat
Gente
Participar
Reaccionar
Ver
Controles
Notas
Salas
Aplicaciones
Más
Cámara
Micrófono
Comparte
Fiorella Clavijo
CHICAIZA NAULA SUSANA ELIZABETH
Carlos Torres Celleri


45:10
Chat
Gente
Participar
Reaccionar
Ver
Controles
Notas
Salas
Aplicaciones
Más
Cámara
Micrófono
Comparte
Salir
Fiorella Clavijo
CHICAIZA NAULA SUSANA ELIZABETH
Carlos Torres Celleri