



NEGOCIOS INTERNACIONALES

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

Autores:

Génesis Mabel Toaza Bravo
Liz Eldy Flores Taylor
Emily Natasha Chungata García
Maholy Nayeli Galarza Vélez

Tutor:

Mgtr. Fabricio Alfonso Vasco Mora

“MINTA: Plan de negocios para la producción y comercialización de chocolate premium relleno de jalea de menta con Passiflora incarnata y bisglicinato de magnesio”

Resumen

El presente trabajo desarrolla el plan de negocios de MINTA, un emprendimiento ecuatoriano dedicado a la elaboración y comercialización de bombones funcionales de cacao fino de aroma, formulados con magnesio bisglicinato, extracto de pasiflora y jalea de menta, dirigidos a estudiantes universitarios y jóvenes profesionales de entre 18 y 38 años residentes en zonas urbanas de Guayaquil. El proyecto se estructura siguiendo la metodología de Design Thinking, recorriendo las fases de empatía, definición de la problemática, ideación, prototipado, validación y modelo de gestión. El problema central identificado es el estrés sostenido derivado de la combinación de exigencias académicas, laborales y económicas, abordado desde una perspectiva de consumo cotidiano y sin atribuir al producto propiedades terapéuticas. La investigación de mercado se desarrolló con un enfoque cualitativo de tipo fenomenológico-descriptivo, mediante entrevistas en profundidad y un grupo focal, cuyos hallazgos permitieron ajustar la formulación y el empaque en un segundo prototipo que incorpora un sistema de recarga en envase reutilizable. El estudio técnico define la localización, el proceso productivo y la estructura organizacional, e incluye la estrategia de importación de la maquinaria de templado desde China. El plan de marketing propone una estrategia de bajo costo sustentada en ferias presenciales, redes sociales y micro-influenciadores locales, con un presupuesto anual de USD 2.844,40. El análisis financiero, proyectado a tres años, contempla una inversión inicial de USD 12.664,26 financiada en un 30 % con aporte propio y en un 70 % con crédito de BanEcuador. Los resultados arrojan un Valor Actual Neto económico de USD 2403,80 una Tasa Interna de Retorno del 20,29 % frente a un costo promedio ponderado de capital del 11,32 %, y un período de recuperación de

dos años, 4 meses con 15 días. El punto de equilibrio se sitúa en 496 unidades mensuales, por debajo de las 604 unidades planificadas, lo que confirma la viabilidad financiera del emprendimiento bajo los supuestos establecidos.

Palabras clave: emprendimiento, cacao fino de aroma, alimento funcional, Design Thinking, plan de negocios, viabilidad financiera.

Abstract

This work develops the business plan for MINTA, an Ecuadorian venture dedicated to the production and commercialization of functional bonbons made from fine aroma cacao, formulated with magnesium bisglycinate, passionflower extract and mint jelly, aimed at university students and young professionals between 18 and 38 years old living in urban areas of Guayaquil. The project is structured according to the Design Thinking methodology, covering the phases of empathy, problem definition, ideation, prototyping, validation and management model. The central problem identified is sustained stress arising from the combination of academic, occupational and economic demands, addressed from an everyday consumption perspective and without attributing therapeutic properties to the product. Market research was conducted through a qualitative phenomenological-descriptive approach, using in-depth interviews and a focus group, whose findings made it possible to adjust the formulation and packaging in a second prototype incorporating a refill system in a reusable container. The technical study defines the location, the production process and the organizational structure, and includes the strategy for importing the chocolate tempering machine from China. The marketing plan proposes a low-cost strategy based on in-person fairs, social media and local micro-influencers, with an annual budget of USD 2844.40. The financial analysis, projected over three years, considers an initial investment of USD 12.664,26 financed 30 % through the partners own contribution and 70 % through a Ban Ecuador loan. The results show an economic Net Present Value of USD 2403,80 an Internal Rate of Return of 20,29 % against a weighted average cost of capital of 11,32 %, and a payback period of two years, four months, and 15 days. The break-even point stands at 496 units per month, below the

604 units planned, which confirms the financial viability of the venture under the established assumptions.

Keywords: entrepreneurship, fine aroma cacao, functional food, Design Thinking, business plan, financial viability.

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a mi mamá, por ser una vez más mi apoyo, por estar siempre a mi lado y ayudarme en lo que estuvo a su alcance, sus palabras de motivación hicieron que los difíciles sean más fácil.

A mi papá, por el apoyo que me brindó y por cada detalle que realizó en este proyecto, también por acompañarme, incluso durante días, a buscar los envases y todo lo que necesitaba para llevar a cabo mi tesis, gracias.

También quería agradecer a una persona muy especial que me ayudó un montón y fue paciente, esta persona es mi novio.

Gracias por estar presente día a día, por venir a buscarme cuando tenía que quedarme estudiando, por desvelarse con la finalidad de ayudarme y acompañarme. Gracias por tu paciencia, amor y apoyo incondicional.

A todos los que acompañaron y me ayudaron en este proceso de mi tesis, le doy muchas gracias a todos por formar parte de este logro.

Genesis Mabel Toaza Bravo

Dedicatoria

Es un placer para mi hacer parte de esta carta a mi mamá, papá, hermano y familia materna y paterna quienes fueron una base tan importante que me enseñaron que todas mis luchas eran muestra de mi resiliencia ante el mundo.

Un agradecimiento especial a mi abuelito Manuel quien me apoyo incondicionalmente durante todo este trayecto.

En memoria de mi abuelita Jacinta, quien me hubiera gustado tener presente, un abrazo al cielo.

Gracias a mis mejores amigos del colegio por estar siempre y a mis amigos que me brindo la universidad, con quienes viví, consejos, disfrute las salidas y nunca faltaron risas, los llevo en el corazón.

Chiquita, Tannie y Maxi, los amores de mi vida.

Sin duda este trayecto fue una montaña rusa de emociones, sentimientos y enseñanzas que han llegado a su fin, pero me llevo toda una experiencia que sin duda fue increíble.

Chungata García Emily Natasha

Dedicatoria

Dedico mi tesis primero a Dios por ser mi soporte durante toda mi trayectoria universitaria, a mi mamá por ser mi compañera cada madrugada de estudio, a mis hermanos por su apoyo y amor incondicional a su hermana menor, a mi cuñado por sus constantes enseñanzas y ejemplos de perseverancia y mis amados sobrinos que siempre fueron luz y risas en los días más complicados y estresantes.

Galarza Vélez Maholy Nayeli

Dedicatoria

Quiero agradecer este logro primero a Dios. Dedico este logro a las personas que me han apoyado en cada paso que doy, y lo celebran como si fuera suyo; gracias a mi papá y mamá por ser mi soporte en cada decisión que tomo y mi muestra más grande de amor; a mis hermanos Emily, Paulo, Paula que son mi fuerza para ser mejor cada día; a mis abuelos que me esperan siempre con un gran abrazo y su bendición para que me vaya todo bien. A esa persona especial que ha estado conmigo ayudándome y dándome ánimos para no rendirme en estos últimos pasos; y a todos quienes han estado a mi lado en esta trayectoria..

Flores Taylor Liz Eldy

Agradecimiento

Expresamos nuestro agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador, sede Guayaquil, por la formación recibida y por el espacio brindado para el desarrollo de este proyecto.

Agradecemos de manera especial a nuestro tutor, Mgtr. Fabricio Alfonso Vasco Mora, por su acompañamiento, su exigencia académica y su orientación a lo largo de todas las fases de este trabajo.

Extendemos nuestro reconocimiento a las personas que participaron en las entrevistas y en el grupo focal, cuya disposición para probar el prototipo y compartir sus percepciones resultó determinante para la validación de la propuesta.

Carta de cesión de derechos

Yo, Toaza Bravo Génesis Mabel, Chungata García Emily Natasha, Galarza Vélez Maholy Nayeli y Flores Taylor Liz Eldy; declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, MINTA: Plan de negocios para la producción y comercialización de chocolate premium relleno de jalea de menta con Passiflora incarnata y bisglicinato de magnesio, es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada. Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Chungata García Emily Natasha

C.I: 095822174-9



Galarza Vélez Maholy Nayeli

C.I: 094043958-1



Flores Taylor Liz Eldy

C.I: 075004741-7



Toaza Bravo Génesis Mabel

C.I: 094101364-1

Aprobación del Tutor del Trabajo de Integración Curricular

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 autenticidad, como de su contenido.



Fabricio Alfonso Vasco Mora

DIRECTOR DE TESIS

C.I: 120296709-5

Tabla de contenido

Resumen	2
Abstract	4
Dedicatoria	6
Dedicatoria	7
Dedicatoria	8
Dedicatoria	9
Agradecimiento	10
1. Introducción.....	23
1.1. Contexto del proyecto	23
1.2. Justificación del proyecto	24
1.3. Objetivo general	25
1.4. Objetivos específicos	26
1.5. Alcance del proyecto.....	26
2. Marco Teórico - Fase 1: Empatía	27
2.1. Fundamentos teóricos del problema	27
3. Investigación de Mercados - Fase 1: Empatía.....	29
4. Segmento de Mercado y Perfil del Cliente	32
4.1. Definición del segmento de mercado	32
4.2. Características del segmento	34
4.3. Necesidades del segmento.....	36
4.4. Perfil del Cliente (Customer Profile)	38
4.5. Priorización de trabajos, frustraciones y alegrías.....	40
5. Definición de la Problemática - Fase 2.....	42
5.1. Identificación de problemas del segmento	42
5.2. Selección del problema central.....	48
5.3. Justificación del problema seleccionado	49
5.4. Árbol de problemas	51

5.4.1.	Problema central.....	51
5.4.2.	Causas.....	52
5.4.3.	Consecuencias	53
6.	Propuesta inicial – Fase 3: Ideación.....	54
6.1.	Selección de la propuesta inicial.....	55
6.2.	Proceso De Ideación.....	57
6.3.	Descripción de la idea seleccionada	57
6.3.1.	Ingredientes y beneficios	58
6.3.2.	Características de la propuesta.....	62
6.3.3.	Información Técnica de MINTA	63
6.3.4.	Proceso de los bombones:	64
6.4.	Propuesta de Valor.....	64
6.5.	Modelo de monetización	65
6.6.	Competencias	66
6.7.	Lean Canvas	67
6.7.1.	Problema.....	68
6.7.2.	Segmento de clientes	68
6.7.3.	Propuesta de valor única.....	68
6.7.4.	Solución	69
6.7.5.	Canales.....	69
6.7.6.	Fuentes de ingreso	69
6.7.7.	Estructura de costos.....	70
6.7.8.	Métricas clave	70
6.7.9.	Ventaja Competitiva	70
7.	Prototipaje 1.0 – Fase: 4.....	71
7.1.	Principios del prototipo.....	71
7.1.1.	Prototipo Funcional.....	71
7.1.2.	Validación de conceptos.....	72

7.1.3.	Retroalimentación temprana	72
8.	Análisis Estratégico.....	73
8.1.	Análisis PESTEL	73
8.1.1.	Factor Político.....	73
8.1.2.	Factor Económico.....	74
8.1.3.	Factor Social.....	74
8.1.4.	Factor Tecnológico	75
8.1.5.	Factor Ecológico	76
8.1.6.	Factor Legal.....	77
8.2.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	77
8.2.1.	Poder del cliente	78
8.2.2.	Poder de los proveedores	78
8.2.3.	Amenaza de nuevos entrantes.....	78
8.2.4.	Amenaza de sustitutos	79
8.2.5.	Rivalidad entre competidores.....	80
8.3.	Análisis FODA	80
8.3.1.	Fortalezas	80
8.3.2.	Debilidades	81
8.3.3.	Oportunidades	82
8.3.4.	Amenazas	82
9.	Estrategia de adquisición internacional de maquinaria.....	83
9.1.	Proveedores	84
9.1.1.	Alternativas	85
9.1.2.	Análisis de alternativas.....	89
9.1.3.	Selección de proveedor.....	91
9.2.	Perfil de la empresa proveedora.....	91
9.2.1.	Maquinaria	92
9.2.2.	Especificaciones técnicas detalladas.....	92

9.2.3.	Opción secundaria.....	93
9.3.	Condiciones comerciales y logísticas	93
9.4.	Partida arancelaria y convenios comerciales	95
9.5.	Cálculo estimado de tributos de importación.....	96
9.6.	Modalidad de transporte: carga suelta o LCL.....	100
9.7.	Transporte interno y almacenaje	100
9.8.	Servicios incluidos en los honorarios del agente afianzado de aduana	102
9.9.	Documentos y requisitos para la importación.....	103
9.10.	Finalización de importación.....	104
10.	Investigación de Mercado – Fase 5: Probar	104
10.1.	Objetivo de la investigación.....	104
10.2.	Enfoque metodológico.....	105
10.3.	Diseño de la investigación.....	106
10.4.	Validación del segmento de mercado	108
10.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	109
10.6.	Testing (Designing Strong Experiments)	111
10.7.	Validación de factibilidad, viabilidad y deseabilidad	113
10.7.1.	Deseabilidad	113
10.7.2.	Factibilidad.....	114
10.7.3.	Viabilidad	115
10.7.4.	Product-Market Fit	116
10.8.	Resultados del trabajo de campo y análisis de los hallazgos	117
10.8.1.	Trabajo de campo realizado.....	118
10.8.2.	Procedimiento de análisis	118
10.8.3.	Hallazgos por tema.....	120
10.8.4.	Contraste con las hipótesis del testing.....	124
10.8.5.	Limitaciones del estudio	125
11.	Prototipo 2.0 y Producto Mínimo Viable (PMV)	126

11.1.	Mejoras realizadas al prototipo	127
11.2.	Producto Mínimo Viable (PMV)	131
11.3.	Objetivos del PMV	132
11.4.	Validación	133
11.5.	Landing Page o Video comercial	134
11.6.	Estrategia de validación de la monetización	148
12.	Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional – FASE 6	150
12.1.	Localización del emprendimiento	151
12.2.	Mapa de procesos del emprendimiento	152
12.3.	Diseño del proceso productivo	153
12.4.	Diseño organizacional	158
12.5.	Conformación legal del emprendimiento	159
12.5.1.	Elección de la figura jurídica	159
12.5.2.	Ruta de constitución y resumen de trámites	164
12.6.	Internacionalización del modelo de negocio	165
13.	Plan estratégico de Marketing	166
13.1.	Objetivos de Marketing	166
13.1.1.	Estrategia comercial: Proyecto MINTA	166
13.1.2.	Objetivo general	167
13.1.3.	Objetivos específicos de marketing	167
13.2.	Mercado meta (características y cantidad)	169
13.2.1.	Tamaño de mercado (estimación referencial)	169
13.2.2.	Estimación del tamaño de mercado (TAM, SAM y SOM)	170
a)	Mercado Total Dirigible (TAM)	171
13.2.3.	Segmentación del mercado	175
13.2.3.1.	Perfil del consumidor MINTA	175
13.2.4.	Necesidades y deseos	176
13.2.5.	Competencia	177

13.2.6.	Tendencias del mercado	178
13.3.	Propuesta estratégica del Marketing Mix	178
13.3.1.	Producto	179
13.3.2.	Precio	180
13.3.3.	Plaza	181
13.3.4.	Promoción	182
13.3.5.	Propuesta comunicacional.....	183
13.3.6.	Conclusión de la estrategia	189
13.4.	Estrategias de diferenciación	189
13.4.1.	Origen ecuatoriano como activo no replicable	189
13.4.2.	Envase reutilizable con sistema de recarga.....	189
13.4.3.	Transparencia y comunicación responsable	190
13.4.4.	Experiencia sensorial y diseño con propósito	190
13.5.	Presupuesto de marketing requerido	191
13.5.1.	Desglose de conceptos de gasto	193
13.5.2.	Métricas de evaluación de las acciones propuestas.....	194
14.	Análisis Financiero	196
14.1.	Supuestos del modelo financiero	196
14.2.	Inversión inicial	197
14.3.	Estructura de financiamiento.....	198
14.4.	Proyección de ventas e ingresos	199
14.5.	Estado de Resultado Integral proyectado.....	199
14.6.	Estado de Situación Financiera proyectado	200
14.7.	Flujo de caja proyectado	200
14.8.	Punto de equilibrio.....	201
14.9.	Evaluación financiera del proyecto	203
14.10.	Indicadores financieros.....	204
15.	Conclusiones.....	206

16. Recomendaciones.....	209
Bibliografía.....	210
Anexos.....	220

Índice de Tablas

Tabla 1: Trabajos del consumidor (importancia)	40
Tabla 2: Frustraciones del consumidor (intensidad)	40
Tabla 3: Alegrías del consumidor (relevancia)	41
Tabla 4: Alternativas de ideas de producto evaluadas	54
Tabla 5: Formulación e información técnica del bombón MINTA	63
Tabla 6: Cuadro comparativo de modelos de templadora	88
Tabla 7: Comparación de cotizaciones de transporte internacional	98
Tabla 8: Tributos al comercio exterior	99
Tabla 9: Almacenaje, agente de aduana y transporte interno	99
Tabla 10: Ficha técnica de las entrevistas en profundidad	108
Tabla 11: Matriz de hipótesis cualitativas y pruebas asociadas	112
Tabla 12: Validación cualitativa de deseabilidad, factibilidad y viabilidad	117
Tabla 13: Trabajo de campo ejecutado en la Fase 5	118
Tabla 14: Temas y códigos derivados del análisis temático	119
Tabla 15: Contraste de las hipótesis cualitativas con la evidencia recogida	124
Tabla 16: Trazabilidad entre hallazgos de validación y mejoras del Prototipo 2.0	129
Tabla 17: Comparación de figuras jurídicas y justificación de la SAS	161
Tabla 18: Resumen de trámites, entidades, costos y plazos referenciales	164
Tabla 19: Objetivos de marketing con meta, plazo e indicador	168
Tabla 20: Proyección de crecimiento de seguidores en Instagram y TikTok	168
Tabla 21: Estimación del tamaño de mercado (TAM, SAM y SOM)	175
Tabla 22: Costo de producción, precio y margen por presentación	180
Tabla 23: Resumen de la propuesta comunicacional por canal	188
Tabla 24: Presupuesto de marketing por fases (primer año)	192
Tabla 25: Desglose del presupuesto anual de marketing	193
Tabla 26: Supuestos que sustentan las proyecciones financieras	197
Tabla 27: Estructura de la inversión inicial requerida	197
Tabla 28: Detalle de la inversión en propiedad, planta y equipos	198
Tabla 29: Estructura de financiamiento de la inversión inicial	198
Tabla 30: Servicio anual de la deuda con BanEcuador	198
Tabla 31: Proyección de ventas e ingresos a tres años	199
Tabla 32: Estado de Resultado Integral proyectado (USD)	199
Tabla 33: Estado de Situación Financiera proyectado (USD)	200
Tabla 34: Flujo de caja económico y financiero proyectado (USD)	201

Tabla 35: Punto de equilibrio de MINTA con mezcla ponderada de ventas.....	201
Tabla 36: Determinación de las tasas de descuento (CAPM y WACC)	203
Tabla 37: Indicadores de evaluación financiera: VAN, TIR y período de recuperación	203
Tabla 38: Indicadores financieros de liquidez, solvencia y rentabilidad	204

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Customer Profile de MINTA	38
Ilustración 2: Clasificación de trabajos, frustraciones y alegrías del segmento	41
Ilustración 3: Árbol de problemas	51
Ilustración 4: Competencias directas e indirectas	67
Ilustración 5: Lean Canvas de MINTA	67
Ilustración 6: Prototipo 1.0 de MINTA.....	72
Ilustración 7: Análisis PESTEL	73
Ilustración 8: Cinco Fuerzas de Porter	77
Ilustración 9: Ficha técnica de la templadora QT-CM15	92
Ilustración 10: Templadora QT-CM15 en operación	93
Ilustración 11: Puertos de embarque y capacidad de suministro del proveedor	94
Ilustración 12: Embalaje de la maquinaria para transporte internacional	94
Ilustración 13: Tratado de Libre Comercio Ecuador–China para la subpartida 8438.20.20.00	95
Ilustración 14: Requisitos y restricciones de la subpartida 8438.20.20.00	96
Ilustración 15: Cotización oficial del proveedor: valores EXW y FOB Shanghai	96
Ilustración 16: Proforma Invoice del proveedor	97
Ilustración 17: Cotización de transporte marítimo LCL	98
Ilustración 18: Flujo del diseño de la investigación cualitativa de la Fase 5	107
Ilustración 19: Rediseño del empaque del Prototipo 2.0: presentación Refill	129
Ilustración 20: Sistema completo del Prototipo 2.0: envase charm y recarga.....	130
Ilustración 21: Bolsa de recarga (Refill) de bombones MINTA	130
Ilustración 22: Landing page: encabezado, menú de navegación y botón «Quiero mi pausa»	134
Ilustración 23: Ventana de compra rápida del formato Tube	135
Ilustración 24: Hero section con la categoría «Estudias»	136
Ilustración 25: Hero section con la categoría «Trabajas»	137
Ilustración 26: Hero section con la categoría «Tu pausa»	137

Ilustración 27: Ficha técnica del producto en el landing page	138
Ilustración 28: Sección «Ingredientes que cuidan de ti»	138
Ilustración 29: Sección «Tu pausa, siempre contigo» y bloque de compra del formato Tube	139
Ilustración 30: Bloque de compra del formato Refill	140
Ilustración 31: Sección «¿Cómo funciona MINTA?»: adquisición del Tube	140
Ilustración 32: Sección «¿Cómo funciona MINTA?»: recarga con Refill	141
Ilustración 33: Sección «¿Por qué MINTA?»: beneficios del producto	142
Ilustración 34: Sección «Nuestra historia»: historia, misión y visión	142
Ilustración 35: Sección de impacto social «Nuestro compromiso con el planeta»	144
Ilustración 36: Sección de testimonios «Lo que opinan de MINTA»	144
Ilustración 37: Botón «Quiero probarlas» y ventana de compra	145
Ilustración 38: Sección de preguntas frecuentes	146
Ilustración 39: Macrolocalización y microlocalización del emprendimiento	152
Ilustración 40: Mapa de procesos estratégicos, clave y de apoyo	153
Ilustración 41: Flujograma del proceso productivo del bombón	155
Ilustración 42: Flujograma del proceso productivo de la jalea de menta	156
Ilustración 43: Organigrama propuesto para MINTA	159
Ilustración 44: Ruta de conformación legal del emprendimiento	164
Ilustración 45: Metodología TAM, SAM y SOM aplicada a MINTA	170
Ilustración 46: Perfil de Instagram de	184
Ilustración 48: Catálogo de WhatsApp Business de MINTA	186
Ilustración 49: Propuesta de colaboración con microinfluenciadores locales	187
Ilustración 50: Activación de marca en ferias presenciales	188

1. Introducción

1.1. Contexto del proyecto

En los últimos años, los hábitos de consumo han evolucionado significativamente debido a los cambios en el estilo de vida y a una mayor preocupación por la calidad de los productos que se consumen a diario, por lo que, en la actualidad, los consumidores buscan productos que no solo satisfagan necesidades alimenticias básicas, sino que también aporten valor agregado mediante ingredientes naturales, información transparente y formatos prácticos para su rutina diaria.

Esta tendencia es especialmente visible en jóvenes universitarios y profesionales, quienes enfrentan jornadas académicas y laborales cada vez más exigentes, pues, la combinación de múltiples responsabilidades y el ritmo acelerado de vida han influido en sus decisiones de compra, incrementando la demanda de productos prácticos, portátiles y fáciles de incorporar a la rutina diaria.

En respuesta a estas necesidades, la industria de la chocolatería y los snacks ha experimentado un crecimiento en la oferta de productos elaborados con ingredientes de origen natural y etiquetas limpias, dirigidos a consumidores que valoran la trazabilidad y la calidad de las materias primas.

Ecuador cuenta con una ventaja competitiva importante gracias a la producción de cacao fino de aroma, reconocido internacionalmente por su calidad y valor diferencial, pues, este recurso, combinado con un relleno a base de menta, pasiflora y magnesio, representa una oportunidad para desarrollar un producto de chocolatería innovador que responda a las nuevas tendencias de consumo y promueva el aprovechamiento de materias primas nacionales.

Bajo este escenario, el presente proyecto propone el desarrollo de MINTA, un bombón de chocolate ecuatoriano de aproximadamente 12 gramos, presentado en un empaque portátil tipo charm, orientado a jóvenes universitarios y profesionales que buscan

una alternativa práctica y diferenciada para un pequeño momento de descanso dentro de su rutina diaria. La propuesta busca analizar las necesidades del mercado, identificar oportunidades de comercialización y exportación, y diseñar una propuesta de valor diferenciada que contribuya a la valorización del cacao ecuatoriano.

1.2. Justificación del proyecto

La motivación para el desarrollo de esta tesis surge de la observación de cambios relevantes en los hábitos de consumo de los estudiantes universitarios y profesionales. Las exigencias propias de sus rutinas académicas y laborales han generado una demanda creciente de productos prácticos, portátiles y de fácil acceso, lo que constituye una oportunidad de negocio dentro del sector de la chocolatería ecuatoriana.

Este trabajo se justifica, en primer lugar, desde una perspectiva de mercado: la oferta actual de snacks naturales e innovadores sigue siendo limitada frente a categorías más consolidadas como las bebidas energéticas o los productos azucarados convencionales, lo que evidencia un espacio de oportunidad para una propuesta diferenciada en formato y presentación.

En segundo lugar, se justifica desde una perspectiva productiva y de valorización nacional. Ecuador es reconocido como productor líder de cacao fino de aroma, con un volumen aproximado de 200.000 toneladas anuales frente a una demanda global insatisfecha cercana a las 120.000 toneladas.

Esta posición se ha reforzado en años recientes: solo en el primer semestre de 2025 las exportaciones de cacao ecuatoriano alcanzaron USD 2.310 millones, un 82 % más que en el mismo periodo de 2024 (Primicias, 2025) lo que refleja tanto el reconocimiento internacional de la calidad del grano ecuatoriano como el margen de crecimiento que existe para productos de mayor valor agregado como la chocolatería fina elaborados a partir de esta materia prima. Aprovechar este recurso mediante un producto de chocolatería

innovador representa, por tanto, una vía concreta para fortalecer la cadena de valor del cacao ecuatoriano más allá de la exportación de materia prima.

Finalmente, este trabajo adquiere relevancia académica al abordar, mediante metodologías de investigación de mercado y diseño de propuestas de negocio (Design Thinking, Lean Canvas, análisis estratégico), el proceso completo de desarrollo de un producto innovador, desde la identificación de una necesidad hasta la estructuración de un modelo de negocio viable para su comercialización.

Cabe precisar que esta propuesta no constituye un sustituto de tratamientos médicos ni psicológicos, ni se le atribuyen propiedades curativas o terapéuticas. Su propósito es ofrecer, de forma práctica y portátil, un chocolate pensado para acompañar esos breves momentos de pausa que las personas ya suelen tomarse en su día a día.

Este proyecto adquiere relevancia por el aprovechamiento al cacao dado que es un producto principal de la mano de cosechadores ecuatorianos que brindan una oportunidad de reconocimiento internacional, también gracias a extractos de plantas naturales como la pasiflora y menta que brindan una experiencia sensorial agradable para el consumidor.

La propuesta desarrollada dentro de este proyecto no pretende sustituir tratamientos médicos ni psicológicos, ni atribuir propiedades curativas, pues su finalidad consiste en ofrecer una alternativa alimenticia que ofrezca una experiencia de consumo agradable, práctica y asociada a una pausa sensorial dentro de jornadas exigentes.

1.3. Objetivo general

Diseñar una propuesta de negocio para la comercialización de un bombón de chocolate ecuatoriano relleno de menta, pasiflora y magnesio, presentado en un formato portátil e innovador, orientada a jóvenes universitarios y profesionales que buscan alternativas de consumo prácticas, alineadas a las tendencias actuales de snacks naturales y a una propuesta de valor diferenciada.

1.4. Objetivos específicos

- Analizar las características, hábitos del consumidor y las necesidades que conforman el segmento de jóvenes universitarios y profesionales, con el propósito de identificar las oportunidades relacionadas a los productos funcionales de origen natural.
- Examinar los factores que influyen en la búsqueda de alternativas alimenticias que se asocian a los estilos de vida dinámicos considerando las preferencias del mercado objetivo.
- Desarrollar una propuesta conceptual del producto, definiendo sus atributos, composición y los beneficios percibidos que diferencian al producto dentro de la categoría de snacks funcionales.
- Estructurar la propuesta de valor y el modelo de negocio donde se establecen mecanismos de comercialización, segmentación y posicionamiento que evalúan la viabilidad del producto en el mercado.

1.5. Alcance del proyecto

La presente investigación tiene como objetivo el desarrollo de una propuesta de negocio orientada al diseño y la comercialización de un producto de chocolatería elaborado con materia prima e ingredientes de origen natural. El trabajo comprende el análisis del segmento objetivo, la identificación del problema y la definición de una propuesta de valor que responda a las necesidades del consumidor durante el proceso investigativo.

Asimismo, se incluye la definición del producto, el detalle de sus características principales, la selección de los ingredientes, el análisis preliminar del entorno competitivo y la estructuración de un modelo de negocio que determine su aceptación dentro del mercado nacional e internacional.

De igual manera, se contempla la segmentación de clientes y la identificación de los canales de comercialización que ofrezcan la mejor oportunidad para el desplazamiento comercial del producto.

2. Marco Teórico - Fase 1: Empatía

2.1. Fundamentos teóricos del problema

El comportamiento de consumo alimentario ha cambiado de forma sostenida en la última década: comer dejó de entenderse únicamente como la cobertura de una necesidad básica y pasó a incorporar una dimensión distinta, la de cómo el consumidor espera sentirse después de hacerlo, cabe recalcar que Ecuador ilustra bien esta paradoja, pues el país es reconocido mundialmente por la calidad de su cacao, y sin embargo el consumo interno de chocolate sigue siendo bajo: según cifras de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, el consumo per cápita anual apenas ronda los 800 gramos, frente a los más de 2 kilogramos que registra un país como Chile. Hay, en otras palabras, un mercado interno todavía por desarrollar, distinto del mercado de exportación ya consolidado.

Las cifras recientes de comercio exterior respaldan ese potencial, al respecto, el Banco Central del Ecuador reportó que, durante el primer trimestre de 2025, las exportaciones de cacao alcanzaron USD 379,2 millones, con un incremento interanual del 144,5 %, explicado tanto por el mayor volumen exportado como por la mejora del precio internacional (Banco Central del Ecuador, 2025a). El boletín del segundo trimestre confirmó que ese crecimiento se sostuvo gracias al fortalecimiento de la oferta ecuatoriana de cacao fino y de aroma (Banco Central del Ecuador, 2025b), y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2025) sitúa hoy al país como el principal exportador mundial de esta variedad, con el 75 % de las exportaciones globales, pues ese mismo aumento de precios, sin embargo, tiene un lado menos favorable: al estar impulsado por la menor oferta de otros países productores, representa también un riesgo de encarecimiento de la materia prima para cualquier negocio que dependa del cacao.

¿Qué explica, más allá de la disponibilidad de materia prima, que un consumidor decida incorporar este tipo de productos a su rutina? La literatura en ciencias de la alimentación que aquí se revisa como contexto de mercado y no como categoría en la que se posiciona MINTA señala una combinación de factores: percepción de beneficio, sabor, precio y confianza hacia la marca (Baker, Lu, Parrella, & Leggette, 2022; Nazzaro, Uliano, Lerro, & Stanco, 2025) en un estudio experimental publicado en la revista *Foods*, encontraron que los consumidores están dispuestos a pagar más cuando se les presenta información clara sobre los atributos de un producto, aunque el factor sensorial y la conveniencia de uso pesan tanto como esa información.

A esto se suma un componente social difícil de ignorar, pues un estudio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, realizado con más de 800 estudiantes de primer año en cinco sedes del país, identificó una proporción considerable de síntomas de ansiedad vinculados a la transición hacia la vida universitaria (Rodríguez, 2025). Se recalca que no es un fenómeno exclusivamente ecuatoriano: la Harvard Graduate School of Education (2023) documentó cifras similares entre adultos jóvenes, asociadas a exigencias laborales, académicas y económicas.

Aquí conviene trazar una línea clara, y es que, estos datos describen un fenómeno social; no constituyen, bajo ninguna interpretación, una base para sostener que un producto alimenticio pueda tratar, prevenir o aliviar cuadros de ansiedad o depresión, pues esa responsabilidad es exclusiva de la atención profesional especializada. Lo que sí permiten fundamentar es algo más modesto y honesto: una necesidad de consumo acotada, la de pausas breves dentro de rutinas exigentes, resueltas mediante experiencias agradables, naturales y fáciles de incorporar al día a día, sin sustituir intervención profesional alguna (Lupien et al., 2009).

Sobre esa idea de pausa vale la pena revisar lo que documentan organismos científicos oficiales acerca de algunos de los ingredientes involucrados, siempre a título de referencia técnica y nunca como alegación terapéutica. La Autoridad Europea de Seguridad

Alimentaria ha estudiado los flavonoides y polifenoles del cacao en relación con el bienestar general (EFSA, 2012; Guevara Campoverde, Peñafiel Bonilla, Benalcázar Boada, & Mantilla Gonzalez, 2025). La pasiflora, por su parte, cuenta con un perfil de seguridad documentado por la Agencia Europea de Medicamentos y una larga tradición de uso en la fitoterapia europea (European Medicines Agency, 2014). El magnesio es un mineral esencial en procesos metabólicos y neuromusculares normales; algunas revisiones científicas lo asocian al funcionamiento general del sistema nervioso cuando su ingesta es adecuada, aunque se trata de un proceso fisiológico ordinario y no de un efecto terapéutico dirigido (Boyle et al., 2017). La menta, finalmente, aporta sobre todo un componente sensorial de frescura y aroma (Arshad, et al., 2023).

Puestas en conjunto, estas líneas de evidencia dibujan un panorama consistente, y es que el liderazgo mundial del cacao fino de aroma ecuatoriano, un mercado interno de chocolate todavía incipiente, un patrón documentado de adopción de productos con atributos añadidos, y unas exigencias académicas y laborales contemporáneas que, sin sustituirla, refuerzan la pertinencia de alternativas de consumo cotidiano prácticas y agradables. Sobre esta base se construye, en los siguientes apartados, el perfil del consumidor objetivo.

3. Investigación de Mercados - Fase 1: Empatía

La forma en que los jóvenes eligen lo que consumen ha cambiado en los últimos años. Ya no se trata solo de cubrir el hambre: cada vez más, la decisión de compra incluye una pregunta adicional, la de si ese producto encaja o no con el ritmo del día. Este comportamiento se vuelve más relevante al observar de cerca la situación económica y laboral que enfrentan los jóvenes ecuatorianos, así como la estructura real del mercado de chocolate y confitería en el que se inserta cualquier producto de este tipo.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos reportó que, a diciembre de 2025, la tasa de desempleo nacional se ubicó en 2,6 %, con un subempleo de 17,4 %, el nivel más

bajo en siete años (INEC, 2025). Sin embargo, del total de población desempleada en el país, el 39,2 % corresponde a jóvenes de entre 15 y 24 años (INEC, 2025); es decir, aunque el desempleo general bajó, los jóvenes siguen siendo el grupo más afectado dentro de esa cifra. Vale la pena ir un paso más allá y mirar la calidad del empleo que sí existe: durante el primer trimestre de 2025, la mediana del ingreso mensual de la población ocupada fue de USD 400,2 (INEC, 2025), una cifra por debajo del salario básico unificado de ese año. Tener trabajo, para buena parte de la población, no equivale a tener un ingreso suficiente.

Más allá del mercado laboral, conviene mirar el mercado específico donde competiría cualquier producto a base de cacao, porque ahí aparece información que cambia el panorama. Según la Corporación Financiera Nacional, banca pública del Estado ecuatoriano, la actividad de elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería generó USD 99,04 millones en 2019, equivalentes al 0,14 % del PIB nacional, con un crecimiento de 4,93 % respecto al año anterior (Corporación Financiera Nacional, 2023).

Más recientemente, la misma institución reportó que en 2022 los ingresos por ventas y exportaciones de las actividades de elaboración de chocolate aumentaron 21 % respecto a 2021, aunque el volumen de crédito otorgado a este subsector específico disminuyó 29 % en el mismo periodo (Corporación Financiera Nacional, 2023). Se trata de una combinación poco habitual: ventas que crecen mientras el crédito se contrae, lo cual sugiere un sector rentable que todavía enfrenta dificultades de acceso a financiamiento un dato relevante para cualquier emprendimiento que dependa de capital externo para escalar su producción.

El sector, además, está marcadamente fragmentado y dominado por empresas pequeñas. Cifras de la misma institución indican que, en años recientes, el número de empresas formalmente registradas dedicadas a la elaboración de productos de confitería ha oscilado entre 23 y 27, concentradas principalmente en Pichincha y Guayas, y que entre el 76 % y el 87 % de los empleos generados por este subsector provienen de micro, pequeñas y medianas empresas (Corporación Financiera Nacional, 2020).

El mercado, entonces, no está copado por unos pocos gigantes industriales: existe espacio real para que emprendimientos de menor escala compitan, siempre que logren diferenciarse. Asimismo, pese a que Ecuador es uno de los principales productores mundiales de cacao, el país ha registrado en distintos años una balanza comercial deficitaria específicamente en productos de confitería terminados; es decir, importa más chocolate elaborado del que exporta en esa categoría (Corporación Financiera Nacional, 2020). Esta paradoja producir la materia prima de mayor calidad del mundo y, al mismo tiempo, depender de importaciones para el producto terminado confirma, con cifras sectoriales oficiales, la misma brecha de valor agregado que ya se había identificado a través de los bajos niveles de consumo interno de chocolate en el país.

Un indicio adicional de que este mercado mantiene atractivo para la inversión es el acuerdo firmado en junio de 2026 por el Grupo Nutresa uno de los mayores conglomerados de alimentos de la región para adquirir el 100 % de las acciones de La Universal, compañía ecuatoriana con más de 130 años de trayectoria en la elaboración de productos de cacao y confitería, transacción que a la fecha se encuentra sujeta a la aprobación de las autoridades regulatorias competentes (Primicias, 2026). Operaciones de este tipo no determinan por sí solas el éxito de un emprendimiento pequeño, pero sí son una señal de que actores grandes siguen viendo valor estratégico en el sector ecuatoriano de confitería, lo cual respalda la pertinencia de seguir invirtiendo en esta categoría.

Esta tensión entre estudio, trabajo y estabilidad económica, sumada a la estructura de un mercado todavía fragmentado, no es exclusiva de Ecuador ni un hallazgo nuevo dentro de este documento: como ya se expuso en el marco teórico, distintos estudios internacionales documentan niveles significativos de ansiedad entre adultos jóvenes asociados a exigencias laborales, académicas y financieras propias de esta etapa de la vida.

Frente a esta realidad, conviene preguntarse qué busca realmente este consumidor cuando elige un producto de consumo diario, sobre todo si su tiempo y su presupuesto son

limitados. Como ya se revisó, la evidencia disponible indica que esa decisión depende de una combinación de factores percepción de beneficio, sabor, precio y confianza hacia la marca y que, incluso cuando el beneficio se comunica con claridad, el sabor y la conveniencia siguen pesando tanto como la información misma (Baker, Lu, Parrella, & Leggette, 2022; Nazzaro, Uliano, Lerro, & Stanco, 2025). Como en el apartado anterior, es necesario marcar un límite claro. Las cifras de desempleo juvenil, los datos de ingreso y la estructura fragmentada del mercado de confitería describen una realidad económica documentada por instituciones serias, pero esa realidad no convierte a ningún alimento en una solución para la inestabilidad laboral.

Lo que sí permite construir, con responsabilidad, es la identificación de un segmento de consumidores jóvenes universitarios y profesionales que atraviesa una etapa de presión económica genuina, dentro de un mercado de chocolate y confitería ecuatoriano que es rentable, está fragmentado entre empresas pequeñas, depende parcialmente de importaciones pese a la calidad de su materia prima local, y que recientemente ha captado el interés de inversionistas regionales de gran escala.

4. Segmento de Mercado y Perfil del Cliente

4.1. Definición del segmento de mercado

El segmento objetivo está conformado por estudiantes universitarios y jóvenes profesionales de entre 18 y 38 años, residentes en zonas urbanas del Ecuador, con un enfoque principal en Guayaquil, pues se trata de personas que cursan o han cursado estudios superiores y que se desempeñan en áreas como administración, comercio, tecnología y servicios, con un nivel socioeconómico medio y medio-alto.

El proyecto está pensado para quienes buscan snacks naturales y prácticos que les acompañen durante jornadas académicas o laborales exigentes, sin que esto implique resolver una condición médica particular ni sustituir hábitos de descanso o atención profesional cuando estos sean necesarios. Esta precisión resulta importante desde un punto

de vista metodológico: en investigación de mercados, un segmento construido sobre necesidades demasiado distintas entre sí, por ejemplo, dormir mejor, mejorar la concentración o reducir el cansancio dificulta sostener una propuesta de valor coherente, ya que cada una de esas necesidades suele resolverse con productos y mensajes de marca diferentes. Por ello, se opta aquí por un denominador común más claro y comercialmente más sólido: la necesidad de una pausa práctica dentro de un día exigente, sin importar si esa exigencia proviene de la universidad, del trabajo o de ambas.

Según los resultados del Censo de Población y Vivienda 2022, Guayaquil se confirmó como el cantón más poblado del país, con 2.908.589 habitantes (INEC, 2023). A esto se suma que el conurbado de Guayaquil ha mostrado, en años recientes, una de las tasas de crecimiento poblacional más altas del país. Una ciudad que crece a ese ritmo no solo añade más personas: añade, sobre todo, más densidad urbana, más tiempo de desplazamiento y más presión sobre las rutinas diarias de quienes la habitan, factores que terminan siendo, justamente, el terreno donde un snack práctico encuentra su razón de ser.

En el plano nacional, el mismo censo determinó que Ecuador tiene 16.938.986 habitantes, con una edad mediana de 29 años (INEC, 2023), este dato no es un detalle menor: significa que la mitad de la población del país tiene 29 años o menos, lo cual ubica al segmento de 18 a 38 años no como un nicho reducido, sino como un tramo demográfico que abarca, de manera realista, a buena parte de la fuerza laboral y estudiantil activa del Ecuador. Conviene aclarar, finalmente, que esta amplitud en la edad no debe confundirse con falta de enfoque.

Una persona de 19 años que cursa el segundo semestre de universidad y una persona de 35 años con un cargo de mando intermedio pueden compartir, perfectamente, la misma necesidad concreta: encontrar un snack natural que les acompañe durante una jornada larga, sin que eso implique compartir el mismo diagnóstico de salud, el mismo nivel de ingreso o la misma etapa de vida. Es esa necesidad compartida no una condición clínica común la que define y sostiene la coherencia de este segmento.

4.2. Características del segmento

Desde una perspectiva conductual, este segmento se caracteriza principalmente por la limitada disponibilidad de tiempo que sus integrantes destinan a la planificación y preparación de sus alimentos, como consecuencia directa de la acumulación de responsabilidades académicas y laborales, pues la literatura en nutrición ha estudiado este fenómeno desde hace más de dos décadas bajo el concepto de escasez de tiempo (time scarcity), entendido como la percepción de no contar con tiempo suficiente para las actividades cotidianas, la cual se ha vinculado de forma consistente con una disminución en la preparación de alimentos en el hogar y un incremento en el consumo de productos de fácil acceso (Jabs & Devine, 2006). Este concepto resulta pertinente para describir al segmento analizado, dado que no depende de la edad específica de la persona ni de si se encuentra en etapa universitaria o laboral: tanto un estudiante con una evaluación pendiente como un profesional con una agenda saturada de reuniones experimentan un tipo de presión temporal equivalente, aunque su origen sea distinto.

Esta dinámica encuentra respaldo empírico al analizar específicamente a la población que ya se desempeña laboralmente, pues un estudio publicado en la revista Health Education & Behavior, realizado con 1.918 adultos estadounidenses que trabajaban fuera de casa, encontró que el factor de mayor peso al elegir su alimentación durante el horario de almuerzo era la conveniencia, mencionada por el 34,3% de los participantes, seguida por el sabor 27,8%, el costo 20,8% y el valor nutricional 17,1% (Blanck, y otros, 2009). Un hallazgo particularmente relevante de dicho estudio es que esta priorización de la conveniencia resultó significativamente más marcada entre los adultos de 18 a 34 años en comparación con los de mayor edad, lo cual coincide de manera directa con el rango etario predominante del segmento analizado en esta investigación.

En el caso de la población que aún cursa estudios superiores, este patrón se replica con matices propios. La evidencia disponible indica que, si bien los estudiantes universitarios reconocen y valoran los snacks de origen natural, enfrentan barreras

concretas para incorporarlos de manera consistente en su alimentación, entre las que destacan la falta de tiempo, la necesidad de preparación previa y la percepción de un sabor menos atractivo en comparación con las alternativas convencionales (Lambert, Mann, Partacz, & Jurss, 2022). En conjunto, ambos extremos del segmento el universitario y el profesional convergen en una misma conclusión: la conveniencia y el sabor no constituyen atributos secundarios dentro del proceso de decisión, sino el primer filtro que cualquier producto debe superar antes de que el consumidor considere su valor nutricional.

Adicionalmente, se identifica un segundo patrón conductual que permite comprender qué elementos comparten, en términos motivacionales, un estudiante en sus primeros semestres de formación universitaria y un profesional con una trayectoria laboral consolidada dentro de este mismo segmento. En ambos casos, se observa una tendencia a recurrir a indulgencias pequeñas y accesibles como mecanismo para recuperar una sensación de control en contextos percibidos como poco manejables. La literatura sobre comportamiento del consumidor ha denominado este fenómeno como cultura del pequeño placer (little treat culture), definida como la práctica de recompensarse mediante indulgencias modestas y de bajo costo, que proporcionan una dosis controlada de satisfacción sin representar un compromiso económico significativo (Universidad de Portsmouth, 2023).

Este comportamiento posee un antecedente académico de mayor data, conocido en la psicología del consumidor como el efecto lápiz de labios (lipstick effect), el cual describe cómo, en contextos de mayor presión personal o incertidumbre económica, las personas tienden a sostener o incluso incrementar su gasto en pequeños lujos accesibles, al mismo tiempo que reducen su gasto en adquisiciones de mayor valor (Hill, Rodeheffer, Griskevicius, Durante, & White, 2012). Este patrón resulta relevante porque no depende necesariamente del nivel de ingreso del consumidor, sino de su necesidad puntual de ejercer una decisión pequeña que le proporcione una sensación de bienestar inmediato, incluso en circunstancias que escapan a su control general.

Esta lógica conductual se encuentra respaldada por datos recientes de la industria alimentaria, pues un reporte global de Mondelez International, desarrollado en colaboración con The Harris Poll en doce países, encontró que el 76% de los consumidores prefiere destinar un momento a disfrutar de un snack indulgente antes que enfocarse exclusivamente en el análisis de sus ingredientes, y que la mayoría de los encuestados describe el acto de consumir snacks como una forma de recompensa legítima después de una jornada exigente (Mondelez International, 2024). Este hallazgo no resulta contradictorio con el interés del segmento por los ingredientes de origen natural identificado en apartados anteriores; por el contrario, lo complementa, y es que, el consumidor de este segmento no busca un producto exclusivamente funcional ni exclusivamente indulgente, sino una propuesta capaz de integrar ambos atributos simultáneamente.

En cuanto a los momentos de consumo, este segmento recurre a los snacks principalmente durante jornadas extensas de estudio o trabajo, así como en periodos de mayor carga, tales como temporadas de evaluaciones académicas o cierres de proyectos laborales, instancias en las que tanto la necesidad de practicidad como la búsqueda de una pequeña gratificación se intensifican, así mismo, en el plano socioeconómico, el segmento se concentra en los niveles medio y medio-alto, con capacidad para destinar una porción de su presupuesto a productos de consumo cotidiano con un valor superior al de un snack convencional, siempre que la experiencia de consumo resultante justifique dicha diferencia de precio.

4.3. Necesidades del segmento

La primera es la practicidad. Tanto los estudiantes como los profesionales jóvenes tienen poco tiempo para planificar su alimentación. Por eso necesitan productos que se puedan comer de inmediato, sin preparación previa y en cualquier momento del día (Jabs & Devine, 2006). Esta necesidad no es un detalle menor. Como ya se vio antes, la conveniencia suele ser el primer filtro que decide si un producto se elige o no, antes de considerar cualquier otro beneficio.

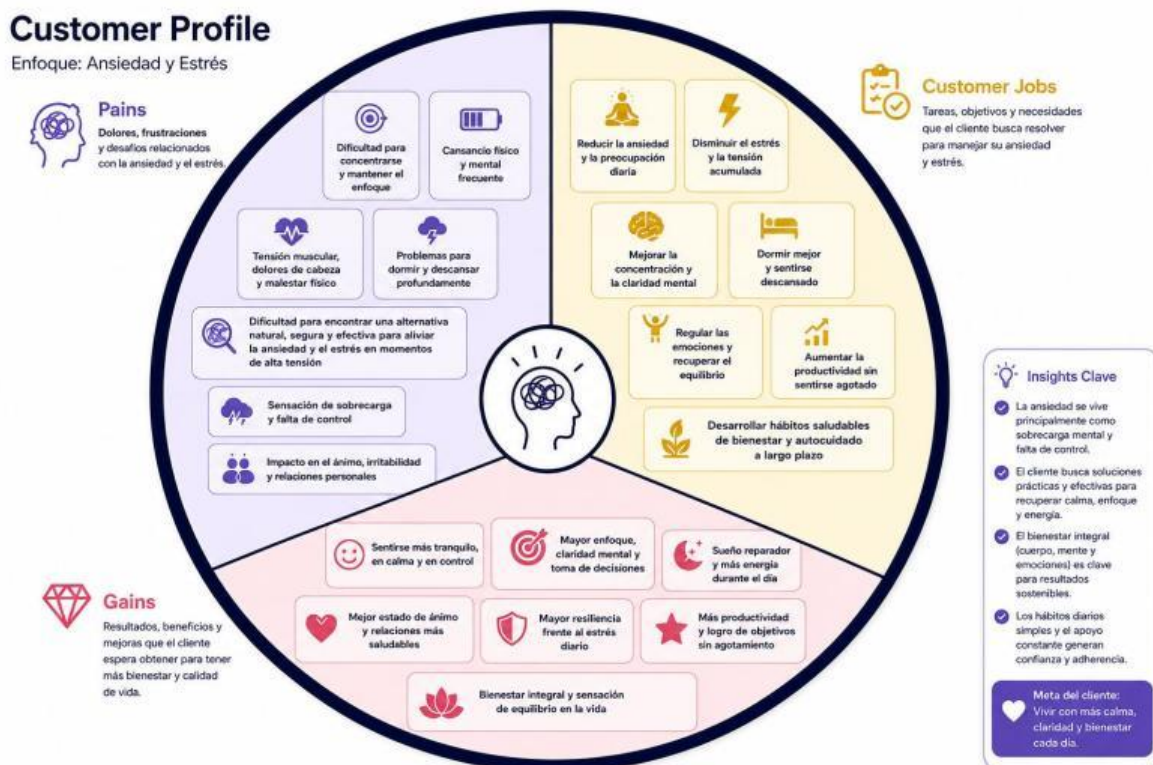
La segunda necesidad tiene que ver con el sabor y con disfrutar el momento de comer. La evidencia revisada muestra algo claro: ninguna promesa de bienestar compensa un producto que no sepa rico (Nazzaro, Uliano, Lerro, & Stanco, 2025). El segmento no quiere elegir entre algo natural o algo sabroso. Quiere ambas cosas en el mismo producto.

La tercera necesidad es entender qué se está comiendo. Una revisión reciente publicada en la revista *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety* explica que cada vez más consumidores sobre todo los más jóvenes prefieren productos hechos con ingredientes naturales, fáciles de reconocer y sin componentes raros en la lista de ingredientes, una tendencia que la industria llama “etiqueta limpia” (Makiso Urugo, Getachew, Finsa, Teka, & Kebede, 2026). Para este segmento, esto significa algo simple: quiere poder leer la etiqueta de un producto y entenderla sin esfuerzo.

La cuarta necesidad es sentir que el gasto vale la pena. El segmento busca una pequeña recompensa dentro de su rutina exigente, algo que se sienta como un gusto merecido sin que el precio sea una decisión (Universidad de Portsmouth, 2023; Hill, Rodeheffer, Griskevicius, Durante, & White, 2012). Esto explica por qué estaría dispuesto a pagar un poco más que por un snack común, siempre que el sabor, la practicidad y la transparencia justifiquen ese precio.

4.4. Perfil del Cliente (Customer Profile)

Ilustración 1: Customer Profile de MINTA



Nota. Sintetiza trabajos, frustraciones y alegrías del segmento. Fuente: Elaboración propia.

El Customer Profile permite identificar, de manera estructurada, las características, necesidades y motivaciones del segmento objetivo, conformado por jóvenes universitarios y profesionales de entre 18 y 38 años que residen en zonas urbanas del Ecuador. Esta herramienta se organiza en tres bloques Customer Jobs, Pains y Gains contruidos a partir de la evidencia revisada en los apartados anteriores sobre escasez de tiempo, sabor, transparencia de ingredientes y la búsqueda de pequeños momentos de disfrute dentro de la rutina diaria.

En la sección de Customer Jobs se identifican las actividades que este segmento busca gestionar en su vida cotidiana. Estas incluyen la gestión de la carga académica y laboral, el cumplimiento de tareas en plazos limitados y la organización de un tiempo personal cada vez más reducido, condiciones que dejan poco margen para planificar con calma qué comer durante el día (Jabs & Devine, 2006). A esto se suma la necesidad de

mantener un ritmo de energía estable durante jornadas largas, así como la de encontrar opciones que se integren a su rutina sin exigirle tiempo adicional ni esfuerzo de preparación. También busca productos cuya composición pueda entender con facilidad, sin necesidad de revisar listas de ingredientes complejas (Makiso Urugo, Getachew, Finsa, Teka, & Kebede, 2026) y espera que ese consumo diario se sienta coherente con una versión de sí mismo que se cuida, sin que eso implique sacrificar el sabor.

En la sección de Pains se agrupan las principales dificultades que experimenta este segmento al intentar resolver esas tareas. La más recurrente es la falta de tiempo para planificar o preparar alimentos con anticipación, identificada en la literatura como la principal barrera frente a una alimentación más cuidada (Jabs & Devine, 2006). A esta se suma la dificultad para encontrar snacks naturales que, además de ser prácticos, resulten realmente sabrosos, ya que las alternativas disponibles suelen percibirse como menos atractivas al paladar que las opciones convencionales. También se identifica la preferencia por evitar productos con estimulantes artificiales fuertes o con ingredientes que no logra reconocer con facilidad, así como la sensación de que elegir una opción más natural casi siempre implica pagar más o invertir más tiempo del que dispone (Nazzaro, Uliano, Lerro, & Stanco, 2025).

En la sección de Gains se describen los resultados que este segmento valora en su experiencia cotidiana de consumo. Entre ellos destaca la posibilidad de mantener un mejor ritmo durante su rutina diaria sin sacrificar tiempo, así como la búsqueda de experiencias de consumo simples, coherentes con un estilo de vida que valora lo natural, y de fácil incorporación a sus hábitos sin generar complicaciones adicionales.

Valora también poder confiar en lo que está consumiendo gracias a información clara sobre los ingredientes (Makiso Urugo, Getachew, Finsa, Teka, & Kebede, 2026), y disfrutar, dentro de un día exigente, de un pequeño momento de pausa que se sienta como una recompensa accesible y merecida (Hill, Rodeheffer, Griskevicius, Durante, & White, 2012; Universidad de Portsmouth, 2023). En conjunto, este perfil refleja a un consumidor que

prioriza la practicidad, el sabor y la transparencia en su consumo diario, dentro de un contexto caracterizado por altas exigencias académicas y laborales. No busca, en ningún caso, que su snack resuelva una condición de salud particular: busca que le facilite el día y que esa pequeña pausa se sienta genuina.

4.5. Priorización de trabajos, frustraciones y alegrías

A continuación, se clasifican los Customer Jobs, Pains y Gains del segmento objetivo según su nivel de importancia, intensidad y relevancia en una escala del 1 al 5. Esta clasificación se realiza desde la perspectiva del consumidor y permite identificar los factores prioritarios en su toma de decisiones y experiencia cotidiana.

- **Trabajos del consumidor**

Tabla 1: Trabajos del consumidor (importancia)

Aspecto	Clasificación	Justificación
Cumplir con responsabilidades académicas o laborales dentro de jornadas exigentes.	Muy Alta (5/5)	Representa una de las principales demandas del segmento, caracterizado por altas cargas de estudio y trabajo.
Mantener el nivel de concentración durante el desarrollo de actividades diarias.	Muy Alta (5/5)	Es un factor clave para el desempeño académico y laboral en contextos de alta exigencia.
Lograr espacios adecuados de descanso dentro de rutinas con limitaciones de tiempo.	Muy Alta (5/5)	El descanso se percibe como un componente necesario para sostener el funcionamiento diario.
Mantener hábitos asociados al bienestar dentro del estilo de vida cotidiano.	Alta (4/5)	Refleja la tendencia creciente hacia prácticas de autocuidado y consumo consciente.
Tomar decisiones de consumo basadas en información clara y confiable.	Alta (4/5)	El segmento valora la transparencia y la comprensión de los productos que consume.

Nota. Clasificados entre relevantes e importantes. Fuente: Elaboración propia.

- **Frustraciones**

Tabla 2: Frustraciones del consumidor (intensidad)

Aspecto	Clasificación	Justificación
Sensación frecuente de tensión o sobrecarga asociada a las actividades diarias.	Muy Alta (5/5)	Es una de las experiencias más recurrentes en contextos de alta exigencia académica y laboral.
Dificultad para lograr un descanso adecuado dentro de la rutina diaria.	Muy Alta (5/5)	Afecta la percepción de energía y el rendimiento en actividades posteriores.

Sensación de fatiga o desgaste durante el día.	Muy Alta (5/5)	Influye directamente en la productividad y en la disposición para realizar tareas.
Dificultad para mantener la atención debido a la carga de actividades.	Alta (4/5)	Se relaciona con la sobrecarga de tareas y la organización del tiempo.
Preocupación por el consumo de productos con efectos demasiado estimulantes o poco claros.	Alta (4/5)	Influye en la preferencia por alternativas percibidas como más naturales o equilibradas.
Desconfianza ante productos con información insuficiente o promesas poco claras.	Media (3/5)	Afecta la decisión de compra, aunque no es el factor principal del segmento.

Nota. Clasificadas entre moderadas y extremas. Fuente: Elaboración propia.

• Alegrías

Tabla 3: Alegrías del consumidor (relevancia)

Aspecto	Clasificación	Justificación
Mantener una percepción de equilibrio en la rutina diaria.	Muy Alta (5/5)	Es altamente valorado en contextos de alta exigencia y múltiples responsabilidades.
Percibir un descanso adecuado dentro de la rutina cotidiana.	Muy Alta (5/5)	Se asocia con una mejor organización del tiempo y funcionamiento diario.
Mantener un desempeño adecuado en las actividades académicas y laborales.	Muy Alta (5/5)	Permite un mejor desempeño académico y laboral.
Acceder a información clara sobre los productos que consume.	Alta (4/5)	Genera confianza y facilita la toma de decisiones de compra.
Integrar hábitos de autocuidado de forma práctica en la rutina diaria.	Alta (4/5)	Favorece la continuidad de prácticas asociadas al bienestar general.

Nota. Clasificadas entre agradables y esenciales. Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2: Clasificación de trabajos, frustraciones y alegrías del segmento



Nota. Ordena cada elemento por importancia, intensidad y relevancia. Fuente: Elaboración propia.

En conjunto, el análisis del segmento objetivo permite identificar que las exigencias académicas, laborales y personales influyen en la percepción de sobrecarga que experimentan muchos jóvenes universitarios y profesionales. Estas condiciones se relacionan con la búsqueda de alternativas que puedan integrarse de forma práctica a sus rutinas diarias y que sean coherentes con hábitos de autocuidado y consumo consciente. En este contexto, el estrés sostenido se presenta como una problemática relevante que permite comprender las necesidades y preferencias del consumidor analizado.

5. Definición de la Problemática - Fase 2

5.1. Identificación de problemas del segmento

En esta segunda etapa se encuentran y estudian las necesidades y problemas más relevantes del segmento de mercado elegido, conocidas en aquellas áreas donde pueda haber oportunidades de ejecutar iniciativas emprendedoras. El estudio se centra en los problemas que afectan a los consumidores, así como también en aquellos que muestran oportunidades válidas desde el punto de vista técnico, económico y ambiental. De esta manera, se intentará promover soluciones sostenibles en sintonía con las actuales tendencias del consumo responsable y los principios de la economía circular.

1. Problema: Estrés sostenido en jóvenes universitarios y profesionales

El estrés sostenido en jóvenes universitarios y profesionales se ha convertido en una condición frecuente en contextos urbanos del Ecuador. Este fenómeno está asociado a la combinación de exigencias académicas, laborales y personales, junto con factores externos como la inestabilidad económica y la presión por el desarrollo profesional. En conjunto, estas condiciones generan una sensación de sobrecarga en la vida cotidiana.

En la experiencia diaria, este tipo de estrés puede reflejarse en cansancio constante, sensación de fatiga, tensión asociada a las actividades diarias y dificultad para mantener un ritmo equilibrado en las responsabilidades. Asimismo, puede influir en aspectos como la

calidad del descanso y la capacidad de mantener la atención durante periodos prolongados, los cuales constituyen algunas de las manifestaciones asociadas al estrés sostenido.

Diversos estudios han señalado que los estilos de vida actuales, caracterizados por alta demanda de productividad y exposición continua a estímulos digitales, están relacionados con una mayor percepción de tensión en jóvenes adultos, lo que afecta su bienestar general y su desempeño cotidiano (Primicias, 2025).

En el contexto universitario, se ha evidenciado que los estudiantes enfrentan niveles significativos de exigencia académica, lo que contribuye a experiencias de sobrecarga en etapas formativas clave (PUCE, 2025). Esta situación tiende a mantenerse o incluso intensificarse en la transición hacia el ámbito laboral.

Manifestaciones asociadas al problema: El estrés sostenido se expresa de distintas formas en la vida diaria del segmento. Entre las más comunes se encuentran la sensación de cansancio al final del día, la dificultad para desconectarse de las responsabilidades académicas o laborales y la percepción de falta de recuperación adecuada entre jornadas.

Asimismo, la exposición prolongada a rutinas demandantes puede influir en la organización del tiempo personal, generando la necesidad de buscar espacios de descanso o actividades que permitan una sensación de equilibrio en la rutina diaria.

Oportunidad: El aumento en la preocupación por el bienestar y la calidad de vida ha impulsado una mayor demanda por productos asociados a rutinas de autocuidado y consumo consciente. En este contexto, los consumidores jóvenes muestran preferencia por alternativas prácticas, con ingredientes naturales y de fácil incorporación a su día a día.

El mercado actual presenta una alta disponibilidad de productos estimulantes o altamente procesados; sin embargo, existe una creciente búsqueda de opciones percibidas como más equilibradas y alineadas con estilos de vida saludables. Esta tendencia abre una oportunidad para el desarrollo de productos funcionales de consumo diario, como snacks o

bebidas con ingredientes de origen natural, orientados al bienestar general y la conveniencia.

En particular, categorías como alimentos funcionales y productos naturales han mostrado crecimiento en los últimos años en América Latina, lo que refleja un interés sostenido por alternativas más conscientes dentro del consumo cotidiano (Baker, Lu, Parrella, & Leggette, 2022).

2. **Problema:** Ansiedad generalizada y parálisis por el futuro.

La ansiedad es una sensación de preocupación y temor que no se va. Esto pasa cuando pensamos en el futuro o en problemas de la vida diaria. Muchos jóvenes se sienten así debido a la presión que tienen en la escuela, en el trabajo y en la sociedad. No es solo sentir nervios antes de algo importante, sino que es una preocupación que no para y que también puede causar problemas físicos como el corazón acelerado, sudor y malestar en el estómago.

En Ecuador, la falta de estabilidad en el trabajo y las dificultades económicas afectan cómo se sienten los jóvenes. Esto puede hacer que se sientan inseguros sobre su futuro y sobre si podrán alcanzar sus metas. Como resultado, pueden sentirse frustrados, desmotivados y perder la confianza en sí mismos.

Algunos estudios hechos en universidades de Ecuador muestran que esto es un problema serio para los jóvenes, especialmente para aquellos que están lejos de su familia y amigos. También se ha visto que la presión en la escuela puede llevar a problemas de ansiedad, lo que puede causar malestar físico, aislamiento y falta de motivación (Rebolledo Yange, Fernández Pereira, & Peña Loaiza, 2025).

Oportunidad: La salud mental es importante para los jóvenes. Ahora, las personas buscan formas de sentirse mejor cuando se sienten mal. Quieren herramientas que les ayuden a calmarse y a sentirse más tranquilos. Hay muchas oportunidades para crear productos que ayuden a las personas a relajarse y a sentirse mejor. Algunas de estas

opciones son productos hechos con plantas medicinales, aceites especiales para aromaterapia que ayudan en momentos de estrés, o bebidas que relajan el cuerpo cuando se siente ansioso. Estos productos pueden ayudar a las personas a encontrar un momento de calma y a sentirse mejor cuando lo necesitan.

3. **Problema:** Burnout académico y laboral

El burnout ocurre cuando alguien tiene demasiadas responsabilidades y presiones durante mucho tiempo, sin poder descansar lo suficiente. Esto suele afectar a jóvenes que tienen que estudiar en la universidad y trabajar al mismo tiempo. Como resultado, se sienten cansados todo el tiempo, pierden la motivación, se vuelven apáticos y no disfrutan de las cosas que hacen.

Este problema se conoce como un estado de agotamiento crónico que afecta no solo el cuerpo, sino también las emociones y la forma de pensar. Todo esto sucede porque la persona ha estado sometida a mucho estrés y demandas constantes durante mucho tiempo (Rosado & Rosado Paneque, 2013). También se ha encontrado que algunos jóvenes profesionales experimentan agotamiento emocional y se sienten menos satisfechos con sus vidas debido a que tienen demasiado trabajo (Youssef, et al., 2024).

Oportunidad: Los jóvenes hoy en día saben que la cultura del esfuerzo extremo puede ser perjudicial y prefieren tener un equilibrio en sus vidas. Esto hace que esté aumentando la tendencia a consumir productos que ayuden a recuperarse física y mentalmente.

La oportunidad está en crear suplementos alimenticios y alimentos funcionales naturales que ayuden a combatir el agotamiento del sistema nervioso. Podrían utilizarse antioxidantes de hierbas y extractos que devuelvan la vitalidad y la energía de las células de manera saludable, sin usar estimulantes artificiales que puedan ser perjudiciales.

4. **Problema:** Dificultad para descansar e insomnio por hiperactividad mental

Para muchos estudiantes universitarios y jóvenes profesionales, dormir bien se ha vuelto un desafío constante. A pesar de estar cansados después de un largo día, las preocupaciones por el dinero, las responsabilidades en la universidad y el trabajo, junto con el uso excesivo de pantallas, les dificultan descansar y mantener la mente en calma.

Esto hace que no duerman lo suficiente ni tengan un sueño reparador, lo que les causa cansancio, falta de energía y problemas para concentrarse y recordar cosas. Varios estudios indican que no seguir buenas prácticas de sueño está relacionado con problemas de salud mental. Los problemas psicológicos y la presión del entorno contribuyen al insomnio en estudiantes universitarios (Sergio J. & Navarro Bravo, 2017)

Además, el estrés a largo plazo mantiene al cuerpo en alerta, lo que les dificulta conciliar un sueño profundo y reparador, afectando su desempeño en la universidad y el trabajo (Lawrence & Smith, 2026).

Oportunidad: La gente busca dormir bien de manera natural. No quiere tomar pastillas para dormir porque tiene miedo a los efectos secundarios y a sentirse cansado por la mañana. En su lugar, desarrollan hábitos nocturnos con productos naturales. Algunos ejemplos son gomitas que se mastican, que contienen plantas que ayudan a relajarse, bebidas herbales que se toman antes de acostarse o sprays naturales para las almohadas. Estas cosas ayudan a los jóvenes profesionales a dormir mejor y a sentirse más descansados.

5. **Problema:** Pérdida de la capacidad de enfoque

Actualmente, la exposición constante a notificaciones, responsabilidades académicas y obligaciones laborales causa una sobrecarga de información. Esto afecta las capacidades cognitivas de muchos jóvenes.

La situación puede generar una sensación de cansancio mental o fatiga cognitiva. Esto dificulta tareas como leer, estudiar o elaborar trabajos. La razón es que es fácil distraerse y disminuye la concentración.

La acumulación continua de actividades y la falta de descanso adecuado crean un círculo de presión constante. Esto afecta procesos como la memoria, la atención y la capacidad para tomar decisiones con claridad.

Según (Hernández, Lorena, Sánchez, & Mónica, 2024) esta situación tiene un impacto significativo en la salud mental de los jóvenes. Diversos estudios señalan que la ausencia de recuperación física y mental disminuye la velocidad para procesar información. Esto repercute directamente en el rendimiento académico y laboral.

También la Revista Vitalia destaca la importancia de tomar medidas para prevenir la fatiga cognitiva. Es fundamental encontrar un equilibrio entre las responsabilidades y el descanso para mantener un buen rendimiento (García Torres, Torres Sánchez, Esquivel Galindo, & Olivares Valerio, 2024).

Oportunidad: Los jóvenes profesionales y universitarios buscan superar la niebla mental, por lo que buscan formas naturales de mejorar su capacidad de pensar. Quieren alternativas que les ayuden a tener una mente clara. Esto crea una oportunidad para productos que ayuden a mejorar el rendimiento intelectual de manera natural.

Los jóvenes profesionales y universitarios pueden beneficiarse de infusiones, suplementos o snacks que contengan compuestos naturales que hayan sido probados científicamente. Estos compuestos deben mejorar la memoria y aumentar la agudeza mental. También deben proteger las neuronas del estrés oxidativo. Todo esto les ayudará a recuperar la claridad mental y a mantener el enfoque que necesitan para sus actividades diarias.

A partir de la problemática identificada y de las oportunidades observadas en el comportamiento del consumidor, resulta pertinente analizar las causas que originan el estrés sostenido y las consecuencias que este genera en el segmento objetivo. Para ello, se desarrolla el siguiente árbol de problemas.

5.2. Selección del problema central

La metodología de Design Thinking, en la que se enmarca esta investigación desde la Fase 1 (Empatía), propone evaluar los problemas identificados bajo tres criterios reconocidos en la literatura de diseño e innovación: deseabilidad, es decir, si el problema realmente le importa al segmento objetivo; factibilidad, es decir, si puede ser abordado de forma realista con los recursos y el tipo de producto que se está desarrollando; y viabilidad, es decir, si existe una oportunidad comercial sostenible detrás de resolverlo (Brown, 2008).

Estos tres criterios se aplican a continuación sobre los cinco problemas identificados, la cual son: estrés sostenido, ansiedad generalizada, burnout académico y laboral, dificultad para descansar por hiperactividad mental, y pérdida de la capacidad de enfoque.

En cuanto a la deseabilidad, los cinco problemas cuentan con evidencia de que afectan al segmento; sin embargo, no todos son igualmente relevantes para la decisión de compra de un snack. Mientras el estrés sostenido y la pérdida de enfoque se relacionan directamente con la vida cotidiana y el consumo diario, la ansiedad generalizada y la dificultad para dormir por hiperactividad mental corresponden a cuadros más cercanos al diagnóstico clínico, frente a los cuales un producto alimenticio no constituye una respuesta deseable ni apropiada desde la perspectiva del propio consumidor, que en esos casos buscaría más bien atención profesional.

En cuanto a la factibilidad, un snack de consumo diario puede acompañar de forma realista al estrés sostenido derivado de la sobrecarga cotidiana, ofreciendo una pausa breve y natural dentro de la rutina. No ocurre lo mismo con el burnout, reconocido por la Organización Mundial de la Salud como un fenómeno ocupacional que requiere cambios estructurales en las condiciones de trabajo o estudio (OMS, 2024), ni con la ansiedad generalizada o el insomnio, que exceden lo que un alimento puede abordar de manera responsable.

En cuanto a la viabilidad, el estrés sostenido es el único de los cinco problemas que cuenta con evidencia institucional no clínica suficiente para sustentar una oportunidad de

negocio: el modelo de demanda control de Karasek y Johnson (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2018) las cifras de productividad perdida de la Organización Mundial de la Salud (2024) y los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos sobre la carga laboral y el ingreso de los jóvenes ecuatorianos (INEC, 2025) revisados en las secciones anteriores del proyecto.

Al cruzar los tres criterios, el estrés sostenido derivado de la combinación de exigencias académicas, laborales y económicas es el único problema que resulta, al mismo tiempo, deseable para el segmento, factible de acompañar mediante un producto de consumo cotidiano, y viable desde el punto de vista de la evidencia de mercado disponible. Por esta razón, se selecciona como el problema central de esta investigación.

5.3. Justificación del problema seleccionado

El estrés sostenido se confirma como problema central porque, a diferencia de la ansiedad generalizada, puede documentarse y abordarse sin necesidad de un diagnóstico clínico. La ansiedad, entendida como un trastorno reconocido en la literatura de salud mental, requiere atención profesional especializada para su evaluación y tratamiento. El estrés sostenido, en cambio, es una respuesta natural del organismo frente a exigencias prolongadas, que puede intensificarse con el tiempo, pero que no constituye en sí mismo una condición clínica (Lupien, McEwen, Gunnar, & Heim, 2009). Esta diferencia es la que permite construir, sobre el estrés y no sobre la ansiedad, una propuesta de negocio responsable: un producto alimenticio puede acompañar momentos de tensión cotidiana, pero no puede ni debe presentarse como una respuesta a un trastorno de ansiedad.

Esta elección cuenta, además, con un respaldo institucional sólido y verificable. La Organización Mundial de la Salud (2024) estima que cada año se pierden 12.000 millones de días laborales en el mundo a causa de la depresión y la ansiedad derivadas del estrés laboral, con un costo de USD 1 billón en productividad. El modelo de demanda-control de Karasek y Johnson explica, desde la psicología organizacional, que este tipo de estrés aparece cuando las exigencias superan el grado de control que la persona tiene sobre su

propio tiempo (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2018) lo cual permite describir el fenómeno sin recurrir a categorías diagnósticas.

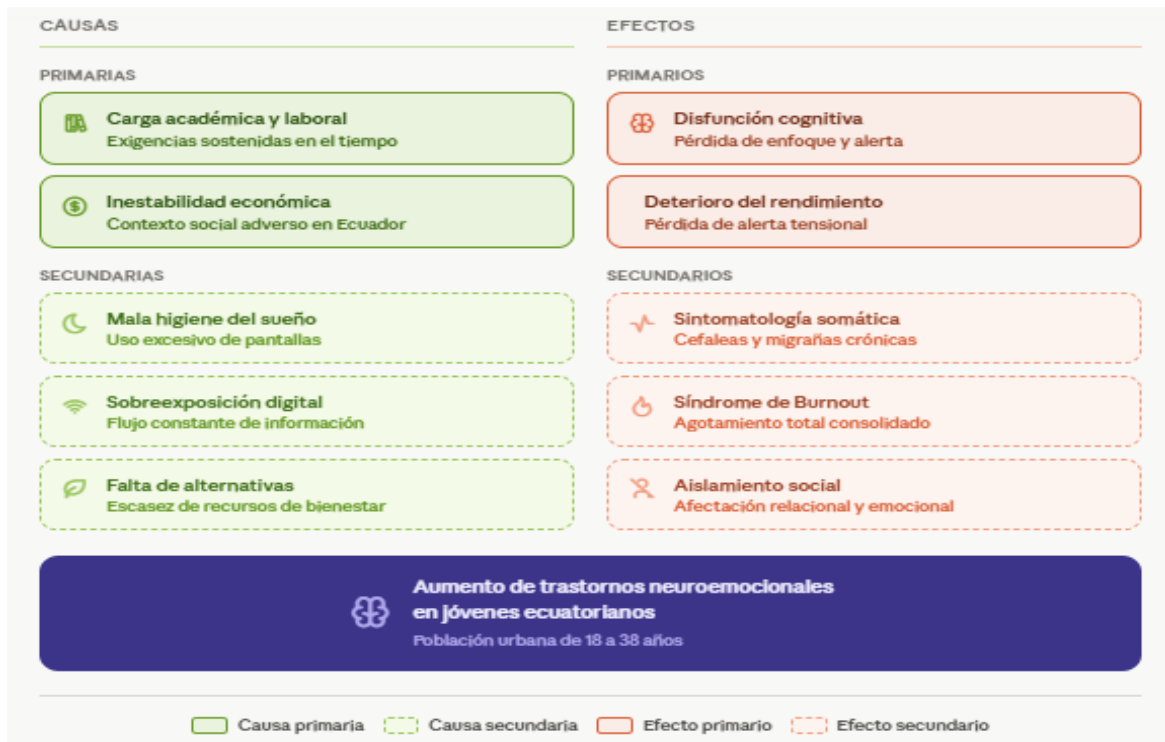
En Ecuador, el Instituto Nacional de Estadística y Censos confirma que el 39,2% de la población desempleada corresponde a jóvenes de 15 a 24 años (INEC, 2025) y que la mediana del ingreso mensual de la población ocupada apenas alcanza los USD 400,2 (INEC, 2025) cifras que documentan la presión real detrás de este fenómeno sin necesidad de recurrir a estadísticas de salud mental diagnosticada.

Al mismo tiempo, este problema respeta el límite ético que se ha mantenido a lo largo de toda la investigación. El estrés sostenido por sobrecarga cotidiana puede acompañarse no resolverse mediante una alternativa de consumo natural y agradable, sin que esto implique sustituir ningún tipo de intervención médica o psicológica frente a un cuadro de ansiedad ya instaurado. Esa distinción es, precisamente, la que separa una propuesta de negocio honesta de una promesa de salud que ningún snack puede sostener.

Por último, el estrés sostenido conecta de forma directa con el segmento ya definido y con las necesidades de consumo identificadas a lo largo de esta investigación: practicidad, sabor, transparencia de ingredientes y la búsqueda de un pequeño placer accesible dentro del día (Jabs & Devine, 2006; Makiso Urugo, Getachew, Finsa, Teka, & Kebede, 2026; Hill, Rodeheffer, Griskevicius, Durante, & White, 2012). Todo aquello segmento confirma al estrés sostenido derivado de la combinación de exigencias académicas, laborales y económicas como el problema central sobre el cual se desarrolla el resto de esta investigación.

5.4. Árbol de problemas

Ilustración 3: Árbol de problemas



Nota. Relaciona el problema central con sus causas y consecuencias. Fuente: Elaboración propia

5.4.1. Problema central

El problema central es el estrés sostenido derivado de la combinación de exigencias académicas, laborales y económicas, que afecta a jóvenes universitarios y profesionales de entre 18 y 38 años, residentes en zonas urbanas del Ecuador.

Este problema concentra el efecto combinado de causas como la sobrecarga de roles, la inestabilidad económica, la sobrecarga digital y las rutinas de descanso poco estructuradas, y da origen a consecuencias como la disminución de la capacidad de atención, la fatiga acumulada y el desequilibrio en la rutina diaria. A diferencia de un trastorno de ansiedad, que requiere un diagnóstico clínico y atención profesional especializada, el estrés sostenido es una respuesta del organismo ante exigencias prolongadas que puede identificarse y describirse sin necesidad de una evaluación médica

individual, lo cual permite abordarlo desde una perspectiva de consumo cotidiano (Lupien, McEwen, Gunnar, & Heim, 2009).

Es importante precisar que este problema no equivale a un cuadro de ansiedad generalizada ni a un episodio depresivo, aun cuando ambos puedan compartir algunos síntomas o factores de riesgo similares. El estrés sostenido, tal como se plantea aquí, corresponde a la tensión acumulada por la falta de control percibido sobre el propio tiempo y las propias responsabilidades (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2018) y es precisamente esa naturaleza cotidiana, generalizada y no clínica la que permite que una propuesta de consumo tenga sentido como una alternativa de acompañamiento, sin pretender resolver una condición de salud mental diagnosticada.

5.4.2. Causas

Causa 1: Sobrecarga de roles académicos y laborales

Una de las principales fuentes de estrés sostenido es la necesidad de combinar responsabilidades académicas y laborales de manera simultánea. Esta dinámica reduce los espacios de descanso dentro de la rutina diaria y genera una sensación constante de exigencia (Rosado & Rosado Paneque, 2013).

Causa 2: Inestabilidad económica y percepción de incertidumbre laboral

La situación económica del contexto ecuatoriano influye en la percepción de seguridad futura de los jóvenes. La incertidumbre respecto a la estabilidad laboral genera presión constante relacionada con el desarrollo profesional (Rebolledo Yange, Fernández Pereira, & Peña Loaiza, 2025).

Causa 3: Sobrecarga digital e informativa

El uso permanente de dispositivos digitales y la exposición continua a notificaciones académicas y laborales generan una sensación de conexión constante. Esto dificulta la desconexión mental fuera del horario de actividades (Hernández, Lorena, Sánchez, & Mónica, 2024).

Causa 4: Rutinas de descanso poco estructuradas

El uso de pantallas en horarios nocturnos y la falta de hábitos regulares de descanso afectan la calidad de la recuperación diaria, contribuyendo a una sensación de cansancio acumulado (Lawrence & Smith, 2026).

Causa 5: Dificultad para incorporar espacios de autocuidado en la rutina diaria

Las exigencias académicas y laborales reducen el tiempo disponible para actividades orientadas al descanso, la recreación y el bienestar personal. Como consecuencia, muchas personas encuentran dificultades para incorporar hábitos de autocuidado que contribuyan a una percepción de mayor equilibrio en su vida cotidiana.

5.4.3. Consecuencias

Consecuencia 1: Disminución de la capacidad de atención en actividades cotidianas

El estrés sostenido puede influir en la capacidad de mantener la atención durante actividades académicas y laborales que requieren periodos prolongados de dedicación y esfuerzo (García Torres, Torres Sánchez, Esquivel Galindo, & Olivares Valerio, 2024).

Consecuencia 2: Sensación de fatiga y desgaste diario

Se presenta una percepción frecuente de cansancio físico y mental que afecta la continuidad del desempeño en las actividades cotidianas.

Consecuencia 3: Desequilibrio en la rutina diaria

La acumulación de responsabilidades puede generar una sensación de desorganización entre actividades académicas, laborales y personales (Rosado & Rosado Paneque, 2013).

Consecuencia 4: Dificultades para el descanso adecuado

El ritmo de vida actual puede dificultar la desconexión al final del día, lo que impacta en la percepción de recuperación para el día siguiente. (Sergio J. & Navarro Bravo, 2017).

Consecuencia 5: Reducción de la interacción social

El ritmo de vida asociado a altas exigencias puede influir en la disminución del tiempo disponible para la interacción social y actividades personales.

6. Propuesta inicial – Fase 3: Ideación

Luego de realizar el análisis del usuario y la delimitación del problema, la fase de ideación se orienta a la generación de alternativas de solución relacionadas con el estrés crónico en jóvenes universitarios y profesionales. A partir de este proceso, se identificaron diez propuestas que responden a las necesidades del segmento desde una perspectiva de consumo y experiencia cotidiana.

Identificación de ideas (lluvia de ideas)

Tabla 4: Alternativas de ideas de producto evaluadas

N.º	Idea	Descripción	Innovación	Impacto social
1	Pastillas de chocolate	Chocolate orgánico con relleno de menta e ingredientes de origen natural como pasiflora.	Integra ingredientes naturales en un formato de snack familiar y de fácil consumo.	Promueve alternativas de consumo asociadas al bienestar cotidiano y al uso de cacao ecuatoriano.
2	Pastillas de chocolate con nueva fórmula	Chocolate orgánico con combinación de menta e ingredientes de origen natural como pasiflora y ginseng.	Combina experiencia sensorial con ingredientes funcionales en un formato accesible.	Incentiva el consumo de alternativas con ingredientes naturales dentro de la rutina diaria.
3	Gomitas funcionales de cacao ecuatoriano	Gomitas elaboradas con cacao y extractos de origen vegetal en formato de consumo ocasional.	Reinterpreta el consumo de cacao en un formato diferente al tradicional.	Promueve el aprovechamiento de insumos locales dentro de productos funcionales.
4	Infusiones listas para beber	Bebidas funcionales con ingredientes como pasiflora, menta y magnesio en formato ready to drink.	Traslada ingredientes tradicionales a un formato práctico y portable.	Fomenta alternativas de consumo cotidiano frente a bebidas altamente estimulantes.
5	Aromaterapia en spray para descanso	Sprays ambientales con aromas naturales orientados a rutinas de descanso.	Introduce el uso de aromaterapia en productos de uso diario.	Promueve hábitos de desconexión dentro de rutinas domésticas.
6	Cápsulas de ingredientes naturales	Cápsulas con extractos vegetales de consumo práctico.	Formato de consumo sin percepción de sabor, de fácil uso diario.	Amplía opciones de consumo de ingredientes de origen natural.

7	Tabletas de chocolate con ingredientes naturales	Chocolate con inclusión de ingredientes vegetales en su composición.	Integra ingredientes naturales dentro de un producto tradicional.	Revaloriza el cacao ecuatoriano mediante nuevas propuestas de consumo.
8	Tabletas efervescentes funcionales	Tabletas solubles en agua con ingredientes de origen natural.	Formato práctico y de rápida preparación.	Facilita la incorporación de productos funcionales en la rutina diaria.
9	Bebida de cacao funcional	Bebida a base de cacao con ingredientes naturales asociados al bienestar general.	Reinterpreta una bebida tradicional con enfoque funcional.	Promueve el uso del cacao ecuatoriano en nuevas categorías de consumo.
10	Chocolate con relleno de menta, pasiflora y magnesio	Chocolate con relleno de menta natural e ingredientes de origen vegetal y mineral.	Combina un producto tradicional con una propuesta innovadora de consumo. .	Promueve el consumo consciente y el uso del cacao ecuatoriano en nuevas experiencias de producto.

Nota. Resultado de la lluvia de ideas de la fase de ideación. Fuente: Elaboración propia.

6.1. Selección de la propuesta inicial

La propuesta seleccionada corresponde a un bombón de chocolate con relleno de menta natural, pasiflora y magnesio, presentado dentro de un envase pequeño tipo charm, que se puede colgar de la cartera, la mochila o las llaves, bajo la marca MINTA. Esta alternativa se eligió frente a las otras nueve ideas generadas en el proceso de ideación, aplicando los mismos tres criterios usados para seleccionar el problema central de esta investigación: deseabilidad, factibilidad y viabilidad (Brown, 2008).

Por el lado de la deseabilidad, el bombón de chocolate tiene algo que ninguna otra idea de la lista ofrece: no le pide al consumidor que cambie su rutina ni que se acostumbre a algo nuevo. A diferencia de las infusiones, las cápsulas o los sprays de aromaterapia, que implican incorporar un producto poco conocido al día a día, el chocolate es un formato que la gente ya disfruta y entiende, lo cual hace mucho más fácil que alguien lo pruebe por primera vez. A esto se suma el envase tipo charm, que convierte al producto en algo que literalmente acompaña al consumidor a todas partes, siempre a la mano dentro de su bolso o mochila, sin que tenga que acordarse de meterlo o buscarlo. Esto coincide con lo que muestra la evidencia sobre comportamiento del consumidor: el sabor y lo familiar del formato pesan tanto en la decisión de compra como cualquier otro beneficio que el producto prometa (Nazzaro, Uliano, Lerro, & Stanco, 2025).

Por el lado de la factibilidad, este formato permite incorporar los tres ingredientes menta, pasiflora y magnesio sin tener que cambiar de forma drástica el proceso con el que normalmente se elabora un bombón relleno. El envase tipo charm, al ser pequeño y de pocas piezas, tampoco exige una línea de empaque compleja ni maquinaria especializada para su ensamblaje. Esto no ocurre con otras ideas como las tabletas efervescentes o las cápsulas, que habrían necesitado procesos completamente distintos, fuera del alcance de un emprendimiento que recién empieza.

Por el lado de la viabilidad, presentar el producto en un envase que se cuelga y se lleva consigo responde directamente a algo que ya se identificó en el segmento: la necesidad de algo siempre disponible, que se pueda comer en cualquier momento del día sin preparación previa (Jabs & Devine, 2006). A esto se suma que, al ser un producto de consumo ocasional y de costo bajo por unidad, encaja perfecto con esa idea del "pequeño placer accesible" que ya se explicó antes, lo cual hace más fácil que el consumidor acepte pagar un poco más de lo que pagaría por un snack común (Hill, Rodeheffer, Griskevicius, Durante, & White, 2012). El charm, además, le da al producto un valor visual y de accesorio personal que ningún otro snack de la competencia ofrece, lo cual ayuda a diferenciarlo en el punto de venta.

Por el contrario, ideas como las cápsulas de ingredientes naturales y las tabletas efervescentes quedaron descartadas porque no ofrecen ninguna experiencia al paladar, y el sabor es justamente uno de los factores que más pesa en la decisión de compra de este segmento (Brown, 2008). La aromaterapia en spray también quedó fuera porque no es un alimento, y por lo tanto no aprovecha la ventaja que tiene el cacao ecuatoriano, que es justamente el insumo sobre el que se construye esta propuesta.

Al final, el bombón de chocolate relleno, presentado en su envase tipo charm, es la única idea que junta, al mismo tiempo, algo familiar para el consumidor, algo realista de producir a pequeña escala, y algo que se conecta directamente con el insumo más representativo del país.

6.2. Proceso De Ideación

La idea de negocio seleccionada consiste en la elaboración de un chocolate relleno con menta natural, magnesio y pasiflora. Este producto se plantea como una alternativa de consumo orientada a integrarse en la rutina diaria de jóvenes universitarios y profesionales que enfrentan un ritmo de vida exigente.

El producto está compuesto por chocolate orgánico al 70 % combinado con ingredientes de origen natural como pasiflora, magnesio y menta, los cuales forman parte de tendencias actuales de consumo asociadas al bienestar general y al autocuidado. Asimismo, se caracteriza por no incluir ingredientes artificiales ni niveles elevados de azúcar, en línea con las preferencias de consumidores que valoran opciones más naturales.

Es importante señalar que este producto no se plantea como un fármaco ni como un sustituto de tratamientos médicos o psicológicos, sino como una alternativa de consumo dentro de un estilo de vida orientado al equilibrio personal.

6.3. Descripción de la idea seleccionada

MINTA surge como una propuesta de snack orientada a consumidores que buscan alternativas prácticas y diferenciadas para incorporar en su rutina diaria, pues, la propuesta combina chocolate, pasiflora, magnesio y menta como parte de una formulación que busca diferenciarse de las opciones tradicionales disponibles en el mercado (Pouteau, et al., 2018). La selección de estos ingredientes responde a criterios de innovación y diferenciación del producto, sin atribuirles propiedades terapéuticas o efectos destinados a prevenir, tratar o aliviar condiciones de salud.

Desde la literatura revisada, algunos de los ingredientes incorporados en la formulación han sido abordados en investigaciones relacionadas con sus características y posibilidades de utilización en productos alimenticios. En este contexto, su incorporación en una barra de chocolate representa una alternativa de innovación dentro del desarrollo de

nuevos productos, al combinar ingredientes poco habituales en este tipo de snack y generar una propuesta diferenciada para el consumidor.

Por otro lado, la menta aporta una sensación de calma que se encuentra relacionada con la frescura y el aroma, elementos que contribuyen a diferenciar la experiencia de consumo de la barra de chocolate (Mannise, 2026). Estos atributos pueden resultar atractivos para consumidores que buscan productos novedosos, agradables y compatibles con sus hábitos de consumo cotidiano.

La propuesta de MINTA responde a una oportunidad de mercado relacionada con la búsqueda de snacks prácticos, accesibles y diferenciados, pues, la combinación de chocolate con ingredientes como pasiflora, magnesio y menta permite desarrollar una alternativa que se distingue por su composición, presentación y experiencia sensorial, dirigida principalmente a jóvenes universitarios y profesionales con rutinas dinámicas. En este sentido, el producto se plantea como una alternativa alimenticia de consumo cotidiano y no como un producto de finalidad medicinal o terapéutica.

En conjunto, MINTA ha sido diseñado para responder a preferencias de consumo asociadas con estilos de vida dinámicos, en los que los consumidores valoran alternativas prácticas, innovadoras y agradables para incorporar durante sus actividades diarias. Su propuesta de valor se centra en la diferenciación del producto, la combinación de ingredientes y la experiencia de consumo, sin atribuir beneficios relacionados con la prevención, tratamiento o alivio de condiciones de salud.

6.3.1. Ingredientes y beneficios

Pasta de Cacao

El cacao en pasta, o masa de cacao, se produce moliendo los granos de cacao sin añadirle azúcar ni ningún otro ingrediente. Como este proceso no conlleva el paso por refinados mantiene intactos todos sus nutrientes de forma natural y en mayores concentraciones que otros productos como el cacao en polvo o el chocolate convencional

(Iberian Press, 2025). De ahí que se le considere un ingrediente funcional, ya que aporta no solo sabor, sino que incorpora también beneficios reales en el organismo.

Contiene grasas vegetales, minerales y compuestos bioactivos que forman parte de su composición natural, como los ácidos grasos oleico y esteárico, los cuales son comúnmente estudiados dentro de la nutrición por su comportamiento dentro de la dieta (FEN, 2024).

Asimismo, el cacao aporta fibra dietética y proteínas de origen vegetal, lo que contribuye a su valor como alimento dentro de patrones de consumo equilibrado. Desde una perspectiva nutricional, es un ingrediente que forma parte de productos asociados a experiencias de consumo placenteras y a tendencias de alimentación más consciente (FEN, 2024). También es fuente de hierro, fósforo y de vitaminas del grupo B, que en su conjunto contribuyen al adecuado funcionamiento del cuerpo y a la reducción del cansancio.

En relación con su composición, el cacao contiene minerales como el magnesio y compuestos como la teobromina y polifenoles, los cuales han sido ampliamente estudiados en la literatura alimentaria por su rol dentro de la industria de alimentos funcionales (EFSA, 2012). Estos componentes son considerados de interés dentro de la formulación de productos orientados al bienestar general y a la experiencia sensorial del consumidor. (FEN, 2024).

De este modo, la pasta de cacao deja de ser solo un ingrediente saborizante y se convierte en una base funcional con beneficios demostrados: el bienestar general.

Panela

La panela es un endulzante natural obtenido a partir del jugo de la caña de azúcar, sin procesos de refinación industrial, lo que le permite conservar parte de sus componentes originales. Se caracteriza por su sabor dulce, su color característico y su uso tradicional en la alimentación en varios países de América Latina (La Vanguardia, 2019).

En el contexto de la alimentación, la panela es utilizada como alternativa al azúcar refinado dentro de diferentes preparaciones. Su inclusión en productos alimenticios responde a tendencias de consumo que valoran ingredientes menos procesados y de origen natural.

Desde el punto de vista nutricional, contiene minerales presentes de forma natural en la caña de azúcar. Sin embargo, su principal aporte en la formulación del producto está relacionado con su función como endulzante dentro de la experiencia de consumo (El Universal, 2022); al conservar todos los ingredientes biológicos de la caña, como calcio, hierro, fósforo, potasio, zinc, magnesio y vitamina A, B, C, D y E (La Vanguardia, 2019). Toda esta composición, aporta al reforzamiento del sistema inmunitario que puede servir para combatir los resfriados y bajar el malestar general (La Vanguardia, 2019).

Extracto de menta:

El extracto de menta es un ingrediente obtenido a partir de las hojas de *Mentha piperita*, mediante procesos de extracción que permiten concentrar sus compuestos aromáticos característicos (Heathline, 2023). Este ingrediente es ampliamente utilizado en la industria alimentaria debido a su aporte sensorial, especialmente por su aroma distintivo y su perfil refrescante. (Koken Cosmetics, 2016).

Una característica fundamental del ingrediente es la fusión de los fitonutrientes bioactivos que conforman su rica composición química, entre los que se encuentran la mentona y mentol como responsables de su notable capacidad antioxidante (Nayak, Kumar, Gupta, & Joshi, 2020). El extracto en cuestión mantiene unos altos niveles de estabilidad frente a los cambios de temperatura, por lo que se puede utilizar tanto en recetas que sean horneadas como en recetas frías al mismo tiempo que se preservan sus propiedades (Koken Cosmetics, 2016).

Respecto a las propiedades y beneficios que tiene el extracto de menta para la salud, tiene una buena acción antibacteriana, analgésica y antiespasmódica en el

organismo (Nayak, Kumar, Gupta, & Joshi, 2020). Toda esta composición contribuye, de forma directa, a relajar la musculatura del tracto gastrointestinal, disminuyendo, rápidamente, los dolores estomacales, las náuseas o la hinchazón (Mannise, 2026). Su contenido de mentol, a su vez, se considera un excelente expectorante natural que ayuda a despejar las vías respiratorias con los resfriados (Koken Cosmetics, 2016). Y por su efecto estimulante, colabora para eliminar la tensión por dolores de cabeza, combate bacterias bucales y favorece la concentración (Mannise, 2026).

Extracto de passiflora Incarnata

La *Passiflora incarnata* es una planta ampliamente estudiada debido a la presencia de diversos compuestos naturales en su composición, entre ellos flavonoides y otros metabolitos que han despertado interés en investigaciones relacionadas con el bienestar y diversos indicadores de calidad de vida (Miroddi, Calapai, Navarra, Minciullo, & Gangemi, 2013).

Diversos estudios han analizado las características de esta especie vegetal y su posible relación con factores asociados al bienestar emocional y al descanso, contribuyendo al interés científico que existe sobre su utilización en distintos contextos de investigación (Appel, et al., 2011). Asimismo, investigaciones recientes han señalado el interés existente en torno a la *Passiflora incarnata* por su posible relación con sensaciones de calma, bienestar y calidad del sueño, aspectos que continúan siendo objeto de estudio en la literatura científica (Fonseca, et al., 2020).

La elección de este ingrediente se encuentra alineada con las tendencias actuales de consumo orientadas al bienestar, el autocuidado y la preferencia por ingredientes de origen natural. Además, contribuye a fortalecer la propuesta de valor del producto mediante el uso de componentes valorados por consumidores interesados en alternativas asociadas al bienestar y al autocuidado, sin atribuir propiedades terapéuticas ni considerar al producto como un tratamiento para condiciones médicas o psicológicas específicas.

Magnesio bisglicinato

El bisglicinato de magnesio es una forma de magnesio caracterizada por su adecuada biodisponibilidad y tolerancia digestiva. Esta presentación resulta de la unión del mineral con moléculas de glicina, favoreciendo su absorción en comparación con otras formas convencionales de magnesio (Boyle, Lawton, & Dye, 2017)

El magnesio participa en diversos procesos fisiológicos del organismo, motivo por el cual constituye uno de los minerales más estudiados dentro del ámbito de la nutrición. Diversas investigaciones han analizado la relación entre el magnesio y diferentes indicadores asociados al bienestar general y la calidad de vida, generando interés académico sobre su papel dentro de una alimentación equilibrada (Boyle, Lawton, & Dye, 2017)

En la presente propuesta, el bisglicinato de magnesio se incorpora como un ingrediente que complementa la formulación del producto y aporta valor diferencial dentro de la propuesta. Su inclusión responde a las tendencias actuales de consumo orientadas hacia ingredientes de origen nutricional y productos alineados con prácticas de autocuidado y bienestar.

6.3.2. Características de la propuesta

- **Experiencia de consumo orientada al bienestar y autocuidado**

La combinación de ingredientes seleccionados busca ofrecer una experiencia de consumo alineada con tendencias innovadoras dentro de la industria alimentaria. La propuesta está dirigida a consumidores que valoran productos elaborados con ingredientes de origen natural como parte de su rutina diaria.

- **Ingredientes seleccionados para la formulación del producto**

La incorporación de bisglicinato de magnesio, extracto de *Passiflora incarnata* y extracto de menta responde a criterios de formulación propios del desarrollo de productos alimenticios. Estos componentes se integran en la receta con el objetivo de aportar variedad

en el perfil del producto y responder a tendencias de innovación en la categoría de alimentos funcionales.

- **Experiencia sensorial del producto**

La inclusión de extracto de menta aporta notas de frescura y contribuye al perfil sensorial del chocolate orgánico al 70 %. Esta combinación busca enriquecer la experiencia de consumo mediante contrastes de sabor dentro de un producto de la categoría de snacks.

- **Alternativa alineada con hábitos de consumo actuales**

La propuesta está orientada a jóvenes universitarios y profesionales que desarrollan actividades académicas y laborales de alta exigencia. En este contexto, el producto se presenta como una alternativa de consumo que puede integrarse de forma práctica en su rutina diaria.

- **Ingredientes de origen natural en la formulación**

El producto se elabora a partir de ingredientes de origen botánico y mineral, evitando el uso de aditivos artificiales. Esta característica responde a la tendencia de consumo que prioriza productos con etiquetas limpias y componentes reconocibles dentro de la industria alimentaria.

6.3.3. Información Técnica de MINTA

- **Peso por bombón: 12g**

Tabla 5: Formulación e información técnica del bombón MINTA

Ingrediente	Cantidad/bombón	Unidad
Chocolate al 70%	6,9	g
Panela molida	2,9	g
Leche	1,7	g
Magnesio bisglicinato	0,5	g
Extracto de Passiflora	20	gotas
Extracto de menta (estimado)	2	gotas
Colorante vegetal	1	gota
TOTAL	12	g + gotas

Nota. Gramaje por ingrediente para un bombón de 12 g. Fuente: Elaboración propia.

6.3.4. Proceso de los bombones:

Pesado (3 min): Se pesan la pasta de cacao, la panela y la manteca de cacao para asegurar las proporciones establecidas en la formulación.

Derretido y mezclado (10 min): Se derrite la pasta de cacao y se incorporan la manteca y la panela hasta obtener una mezcla homogénea.

Moldeado (5 min): Se vierte el chocolate en los moldes para formar la primera capa o cáscara del bombón.

Refrigeración inicial (5 min): Los moldes se colocan en refrigeración para solidificar la cáscara de chocolate.

Relleno (4 min): Se añade la jalea de menta en cada cavidad del molde.

Refrigeración del relleno (3 min): Se enfría el relleno para mejorar su estabilidad antes del sellado.

Sellado (4 min): Se agrega una capa final de chocolate para cerrar los bombones.

Refrigeración final (8 min): Los bombones se refrigeran hasta alcanzar la dureza adecuada.

Desmoldado (5 min): Se retiran los bombones de los moldes y se inspecciona su calidad.

Limpieza (3 min): Se limpian utensilios, recipientes y el área de trabajo.

Tiempo total: 50 minutos por molde

6.4. Propuesta de Valor

El mercado de alimentos y snacks presenta una amplia oferta de productos dirigidos al consumo cotidiano; sin embargo, existe una oportunidad en el desarrollo de alternativas que integren ingredientes de origen natural con experiencias de consumo más atractivas en términos de sabor y formato.

Minta se plantea como una propuesta dirigida a estudiantes universitarios y jóvenes profesionales que desarrollan actividades académicas y laborales de alta exigencia, y que buscan opciones de consumo que puedan integrarse de manera práctica en su rutina diaria.

Se trata de un chocolate orgánico ecuatoriano con relleno de menta, pasiflora y magnesio, elaborado con el objetivo de ofrecer una experiencia de consumo diferenciada dentro de la categoría de snacks. El producto combina ingredientes de origen natural con un formato familiar y accesible para el consumidor.

Más que un snack convencional, Minta se posiciona como una alternativa de consumo asociada a momentos de pausa dentro de la rutina diaria, integrándose en estilos de vida dinámicos. Su presentación permite un consumo práctico en distintos contextos del día.

Asimismo, el producto responde a la tendencia de consumo de productos elaborados con ingredientes naturales y de origen local, contribuyendo a la valorización del cacao ecuatoriano dentro de nuevas categorías de productos alimenticios.

6.5. Modelo de monetización

El modelo de negocio se basa inicialmente en un esquema B2C (business to consumer), con proyección hacia una expansión B2B (business to business). El principal segmento de ingresos corresponde a consumidores finales, conformados por estudiantes universitarios y jóvenes profesionales.

El valor del producto se fundamenta en la percepción de una propuesta diferenciada dentro de la categoría de snacks, orientada a consumidores que priorizan ingredientes naturales y experiencias de consumo innovadoras.

Adicionalmente, se consideran canales de distribución complementarios a través de intermediarios comerciales que permiten ampliar la presencia del producto en puntos de venta estratégicos. Asimismo, el sector institucional puede representar un canal adicional de

comercialización mediante compras por volumen destinadas a espacios corporativos o educativos.

Los ingresos provienen de tres líneas principales: venta unitaria a través de canales digitales y puntos de venta físicos, posibles modelos de suscripción asociados a consumo recurrente, y ventas al por mayor mediante distribuidores.

El precio del producto se estructura bajo una lógica de posicionamiento dentro de la categoría de snacks premium accesibles, considerando costos de producción, distribución y margen comercial. Esta estructura será ajustada en función del análisis de costos finales del proyecto.

6.6. Competencias

a) Directa

En el mercado existen diversas marcas posicionadas dentro de la categoría de snacks y productos de consumo portátil, como Smint, Tic Tac, Mentos y Pacari. Estas marcas cuentan con reconocimiento en el mercado y una amplia distribución.

Estos productos se caracterizan por su enfoque en el consumo práctico y en experiencias asociadas al sabor y la conveniencia. En el caso de Pacari, se observa una orientación hacia productos de chocolate con énfasis en ingredientes de origen natural y posicionamiento dentro del segmento premium.

b) Indirecta

Dentro de la competencia indirecta se consideran productos sustitutos como infusiones, té y caramelos funcionales, los cuales forman parte de categorías de consumo asociadas a momentos de pausa dentro de la rutina diaria.

Marcas como Twinings cuentan con una amplia presencia en el mercado de infusiones, posicionándose dentro de la categoría de bebidas calientes de consumo cotidiano. Estos productos responden a diferentes necesidades de consumo, pero

comparten el mismo contexto de uso relacionado con momentos de descanso o pausa dentro de la rutina diaria.

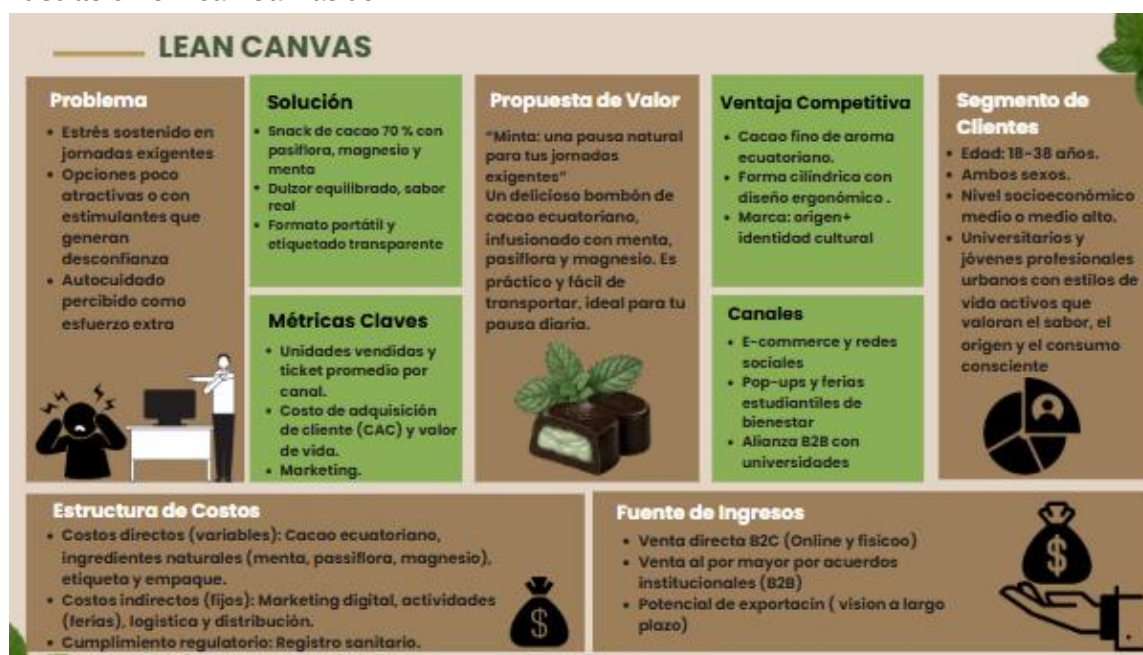
Ilustración 4: Competencias directas e indirectas

MARCA	PRODUCTO	REFERENCIA	DETALLES CLAVE	PRESENTACIÓN (IMAGEN)
	Caramelos de menta sin azúcar 	Caramelos compactos sin azúcar con sabor a menta intensa.	• Sin azúcar • Refresca el aliento • Presentación portátil • Variedad de sabores	
	Chocolate orgánico premium 	Chocolate orgánico de alta calidad con ingredientes naturales y funcionales.	• Orgánico y sostenible • Ingredientes naturales • Variedad de sabores (menta, sal de mar, etc.) • Libre de conservantes	
	Pastillas de menta compactas 	Pastillas pequeñas con sabor a menta, prácticas y fáciles de llevar.	• Refresca el aliento • Presentación pequeña y portátil • Variedad de sabores • Consumo rápido	
	Té de menta relajante 	Infusión de menta natural que ayuda a relajar y calmar.	• Ingredientes naturales • Promueve la relajación • Sin cafeína • Variedad de presentaciones	
	Caramelos refrescantes 	Caramelos masticables con sabor refrescante y frutal.	• Refresca el aliento • Variedad de sabores • Fácil de llevar • Consumo rápido	

Nota. Ubica a MINTA frente a sustitutos de consumo en momentos de pausa. Fuente: Elaboración propia.

6.7. Lean Canvas

Ilustración 5: Lean Canvas de MINTA



Nota. Resume el modelo de negocio en sus nueve bloques. Fuente: Elaboración propia.

6.7.1. Problema

El bloque de problema describe la necesidad experimentada por nuestro segmento objetivo y que la propuesta busca atender. En este caso, los estudiantes universitarios y jóvenes profesionales se hallan en contextos demandantes tanto académica como laboralmente. Frente a esta situación, la mayoría de las opciones son bebidas azucaradas o productos altamente procesados, demostrando una falta de productos orientados hacia el autocuidado consciente. El problema se plantea como una necesidad de consumo y de pausa dentro de la rutina diaria, y no como una condición médica, lo que define el alcance de nuestra propuesta a su dirección de manera responsable.

6.7.2. Segmento de clientes

Aquí se define el grupo de consumidores al que se dirige nuestra propuesta. Este está conformado por estudiantes universitarios y jóvenes profesionales de entre 18 y 38 años, que residan en zonas urbanas del Ecuador, principalmente nos enfocaremos en Guayaquil, en personas con un nivel socioeconómico medio y medio-alto. Está dirigido a personas con un estilo de vida en constante demanda y movimiento, que buscan una opción natural para poder sobrellevar su extenuante jornada diaria alternando entre distintas actividades. La delimitación precisa de este segmento permite construir una propuesta de valor clara y orientada al consumo cotidiano.

6.7.3. Propuesta de valor única

La propuesta de valor expresa el beneficio único que distingue a Minta de otras opciones disponibles en el mercado. Minta se define como una pausa natural para las jornadas exigentes, un snack elaborado con cacao ecuatoriano e ingredientes de origen natural, de forma conveniente y fácil de llevar. Su diferenciación se sustenta en la combinación de una experiencia de consumo agradable, ingredientes naturales y la conveniencia de integrarse fácilmente a la rutina diaria. Este bloque construye el eje

principal de nuestro proyecto, ya que une el problema identificado con la solución propuesta y convierte las necesidades del consumidor en una ganancia concreta.

6.7.4. Solución

Detallamos las características del producto que atienden directamente las aristas del problema planteado. Minta es un chocolate elaborado a partir de cacao fino de aroma ecuatoriano, fusionado con ingredientes naturales como menta, pasiflora, magnesio y miel, presentado en un formato práctico pensado como un snack de consumo durante las pausas de las jornadas diarias de nuestros consumidores. La propuesta se orienta hacia el consumo sostenible.

6.7.5. Canales

Los canales corresponden a los medios por los cuales nuestra propuesta llega al consumidor, se da a conocer y se entrega el producto. Se contemplan canales digitales, como el comercio electrónico y las redes sociales, y medios presenciales como los pop ups y ferias estudiantiles. A esto se suma la venta al por mayor a distribuidores y acuerdos educativos o corporativos para su distribución masiva. Esta combinación nos permite ampliar el alcance y favorecer nuestro rango de conversión, mientras que los canales presenciales aportan al acercamiento directo con el cliente y la validación inmediata.

6.7.6. Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso corresponden a las vías por las cuales el proyecto genera ingresos. Se plantea un modelo orientado al consumidor final (B2C), con posibilidad de expansión hacia el ámbito empresarial (B2B). Entre estas se hallan la venta directa al consumidor, a través del comercio electrónico y de puntos de venta físicos; la venta al por mayor a distribuidores; y los acuerdos con espacios corporativos o institucionales. A esto se adiciona el potencial de exportación que se apoya en el cacao ecuatoriano como valor

diferenciador a nivel internacional. Esta diversificación reduce la dependencia de un solo canal y favorece la sostenibilidad de la propuesta.

6.7.7. Estructura de costos

La estructura de costos reúne los principales egresos necesarios para el funcionamiento del proyecto. Se consideran la adquisición de materia prima, principalmente el cacao y los ingredientes naturales; los costos de producción, maquila y empaque; la inversión en marketing digital y activaciones, como pop-ups y ferias; y los gastos de logística y distribución. A esto se añade el costo asociado al cumplimiento regulatorio, que incluye el registro sanitario y la verificación de las cantidades permitidas de ingredientes como la pasiflora y el magnesio. El análisis conjunto de la estructura de costos y de las fuentes de ingreso permite estimar la viabilidad económica de la propuesta.

6.7.8. Métricas clave

Los indicadores clave de rendimiento se utilizan para evaluar el desempeño del proyecto y monitorear su progreso. En la fase inicial, estos incluyen, entre otros, el número de unidades vendidas por período, los costos de adquisición de clientes, el retorno de la inversión, la tasa de conversión de comercio electrónico, la interacción en redes sociales y el número de puntos de venta o socios activos. El retorno de la inversión es particularmente relevante para un producto orientado al consumidor como Minta, ya que refleja la satisfacción del cliente y la aceptación de la propuesta de valor. Estos KPI confirman la solidez de la empresa antes de que se asignen recursos adicionales para expandir los canales de producción y distribución.

6.7.9. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva hace referencia a los elementos de la propuesta que resultan difíciles de imitar por la competencia, pues el principal activo del proyecto es el cacao fino de aroma ecuatoriano, reconocido internacionalmente por su calidad y difícil de replicar

fuera del país, reforzado por una narrativa de origen y por la posibilidad de establecer alianzas con productores locales. Esta característica permite diferenciar a Minta de competidores cuya categoría principal es distinta, como las marcas orientadas a refrescar el aliento o los chocolates premium. La diferenciación no se sustenta únicamente en la mezcla de ingredientes, sino en la combinación del origen ecuatoriano, la experiencia sensorial, el formato funcional y una comunicación responsable, elementos que constituyen una ventaja duradera.

7. Prototipaje 1.0 – Fase: 4

7.1. Principios del prototipo

7.1.1. Prototipo Funcional

En la metodología de Design Thinking, el prototipado permite materializar las ideas generadas en la fase de ideación en representaciones tangibles del producto, con el propósito de evaluar su viabilidad funcional y estética antes de iniciar una producción a mayor escala (Brown, 2008).

Para la realización del proyecto, se eligió crear un prototipo funcional operativo, debido a que este tipo de prototipo permite analizar el funcionamiento real del producto, su efectividad, textura y facilidad de consumo antes de escalar la producción.

El prototipo creado consiste en un bombón de chocolate orgánico al 70% con relleno de jalea de menta, pasiflora y magnesio bisglicinato, de 12 gramos por unidad, presentado en un envase cilíndrico con gancho metálico dorado y cadena, diseñado para colgar de una cartera, mochila o llaves. Este formato, denominado charm, permite que el producto acompañe al consumidor en todo momento, sin preparación previa.

Adicionalmente, se desarrolló una representación visual renderizada del producto, lo que permitió evaluar las proporciones, la paleta de colores y la comunicación visual del envase antes de su fabricación definitiva (Norman, 2013).

7.1.2. Validación de conceptos

La creación del prototipo funcional permitió confirmar el concepto central del proyecto, que busca integrar los beneficios de ingredientes naturales como la menta, la pasiflora y el magnesio en un formato familiar y portátil, dirigido a consumidores que buscan una pausa práctica dentro de su rutina diaria.

La validación temprana mediante prototipos es fundamental para asegurar que el concepto satisfaga las exigencias del usuario y los objetivos de diseño (IDEO.org, 2015).

7.1.3. Retroalimentación temprana

Mediante pruebas iniciales y la observación directa del uso del prototipo, se recopiló información relevante sobre las características del producto, la portabilidad del envase y el proceso de producción. Durante esta etapa, se identificó que las variaciones manuales de temperatura durante el proceso de templado podían generar inconsistencias en el brillo y la textura del chocolate, evidenciando la necesidad de estandarizar este procedimiento en futuras etapas de producción. Esta retroalimentación permitió realizar ajustes en el diseño y en el proceso de elaboración antes de desarrollar la versión final del prototipo, de acuerdo con el enfoque de diseño centrado en el usuario (Brown, 2008)

Ilustración 6: Prototipo 1.0 de MINTA



Nota. Primera versión elaborada de forma artesanal. Fuente: Elaboración propia.

8. Análisis Estratégico

8.1. Análisis PESTEL

Ilustración 7: Análisis PESTEL



Nota. Factores del macroentorno que inciden en el proyecto. Fuente: Elaboración propia.

8.1.1. Factor Político

El entorno político y regulatorio ecuatoriano establece condiciones que pueden influir en el desarrollo y comercialización de nuevos productos alimenticios. Las políticas públicas relacionadas con la promoción de actividades productivas y el fortalecimiento de los emprendimientos generan un contexto relevante para iniciativas que buscan introducir nuevas propuestas en el mercado. En este escenario, MINTA se desarrolla como una propuesta alimenticia que requiere considerar las disposiciones aplicables a su producción, comercialización y presentación al consumidor.

En el plano del comercio exterior, el Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China representa una condición favorable para el acceso a determinados bienes de capital. Bajo la subpartida arancelaria 8438.20.20.00, la importación de maquinaria especializada para la industria de alimentos, incluidas las máquinas templadoras de chocolate, contempla

un arancel del 0,00 % (Ministerio de Comercio Exterior, [año]). Esta condición puede facilitar la adquisición de equipamiento especializado y contribuir a la incorporación progresiva de tecnología en el proceso productivo de MINTA, favoreciendo la estandarización y eficiencia de sus operaciones.

8.1.2. Factor Económico

El entorno económico presenta oportunidades y desafíos que deben considerarse en el desarrollo de MINTA. Por una parte, el crecimiento del mercado de ingredientes orgánicos constituye una referencia relevante para identificar tendencias de consumo y oportunidades de diferenciación dentro de la industria alimentaria. Según Grand View Research (2024), este mercado registró un crecimiento del 13 % en el último año, lo que evidencia un escenario de expansión para propuestas que incorporen ingredientes diferenciados y respondan a las nuevas preferencias de los consumidores. Para MINTA, este contexto representa una oportunidad para desarrollar una propuesta de valor basada en la combinación de ingredientes, presentación y características del producto.

Por otra parte, la situación económica del país y las condiciones del mercado laboral influyen en la capacidad de compra y en las decisiones de consumo de los jóvenes y profesionales que conforman parte del mercado objetivo. Según el INEC (2024), la tasa de desempleo juvenil presenta características diferenciadas frente al comportamiento del mercado laboral nacional, aspecto que debe considerarse al establecer el precio y la propuesta comercial de MINTA. En este sentido, el contexto económico exige desarrollar una alternativa con una relación adecuada entre precio, presentación y valor percibido, de manera que el producto pueda resultar accesible y competitivo dentro de la categoría de snacks.

8.1.3. Factor Social

Estudios recientes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE, 2026) evidencian que los estudiantes universitarios constituyen un segmento caracterizado por

jornadas académicas exigentes y dinámicas de consumo particulares. Estas condiciones permiten identificar oportunidades para el desarrollo de productos alimenticios que se adapten a las actividades cotidianas de este grupo de consumidores. En este contexto, MINTA se orienta hacia jóvenes universitarios y profesionales que valoran alternativas prácticas para incorporar durante sus jornadas diarias.

Al mismo tiempo, se observa una creciente preferencia por productos que presentan características diferenciadas en cuanto a composición, presentación y origen de sus ingredientes. Según Nielsen (2023), el 73 % de los consumidores latinoamericanos prioriza productos con ingredientes reconocibles y de origen natural. Esta tendencia representa una oportunidad para el desarrollo de propuestas alimenticias innovadoras que incorporen ingredientes diferenciados y una presentación atractiva. En este contexto, MINTA combina chocolate con pasiflora, magnesio y menta como parte de una propuesta de producto orientada a diferenciarse de las alternativas tradicionales disponibles en el mercado.

8.1.4. Factor Tecnológico

La tecnología representa un elemento relevante para el desarrollo de MINTA desde dos perspectivas. La primera se relaciona con las nuevas dinámicas de consumo asociadas al entorno digital. La sobrecarga de información, las notificaciones constantes, la conectividad permanente y el consumo intensivo de contenido forman parte de los hábitos cotidianos de los jóvenes y profesionales, generando nuevas oportunidades para el desarrollo de productos que puedan incorporarse de manera práctica a sus actividades diarias (American Psychological Association, 2023). En este contexto, MINTA se plantea como una alternativa alimenticia de fácil incorporación en diferentes momentos de la jornada, considerando las características de consumo del segmento objetivo.

El segundo aspecto corresponde al proceso productivo. La disponibilidad de máquinas templadoras de chocolate a través de proveedores especializados, entre ellos Auris, QUATE y Tengli, permite considerar alternativas de tecnificación para futuras etapas

de producción. El templado del chocolate constituye un proceso relevante, debido a su influencia sobre la estabilidad de la manteca de cacao, la textura del producto y su vida útil (Beckett, 2019). El acceso a esta tecnología, junto con las condiciones comerciales derivadas del TLC con China, permite considerar la incorporación progresiva de equipamiento especializado como una alternativa para mejorar la estandarización y eficiencia del proceso productivo.

8.1.5. Factor Ecológico

La sostenibilidad no fue añadida a MINTA como un atributo de comunicación: está integrada desde la elección de sus ingredientes. El cacao fino de aroma ecuatoriano, del cual Ecuador produce el 65% de la oferta mundial (Anecacao, 2023), no solo garantiza una materia prima de calidad excepcional, sino que conecta al producto con una tradición agrícola que el mercado global ya valora y reconoce. Pero su relevancia va más allá del origen: Guevara Campoverde et al. (2025) documentan que el *Theobroma cacao* L. contiene flavonoides y polifenoles con efectos bioactivos sobre el estado de ánimo y la respuesta al estrés oxidativo, lo que le añade al cacao una dimensión funcional respaldada científicamente.

Los demás ingredientes seleccionados siguen la misma lógica. La menta natural y la pasiflora, junto con endulzantes como la panela y la miel, configuran un perfil de formulación que minimiza el impacto ambiental del procesamiento y prescinde de aditivos químicos. Janda et al. (2020) han documentado que la *Passiflora incarnata* presenta propiedades ansiolíticas y sedantes leves con respaldo clínico, lo que justifica su presencia en la fórmula no como un elemento decorativo, sino como un ingrediente con función real. En conjunto, estos componentes hacen de MINTA un producto que puede sostener con coherencia un discurso de sostenibilidad porque ese discurso nace de adentro, no de la etiqueta.

8.1.6. Factor Legal

MINTA en su diseño tiene que ver con cómo se presenta ante la regulación, pues al posicionarse como un alimento y no como un fármaco o suplemento medicinal, el proyecto evita un laberinto regulatorio que sería inviable para una PYME en etapa inicial. Hacer declaraciones terapéuticas explícitas, como “trata la ansiedad” o “actúa sobre el sistema nervioso central”, obligaría a obtener registros sanitarios de tipo medicinal ante el ARCSA, con todo lo que eso implica: ensayos clínicos, plazos de aprobación que pueden extenderse por años y costos que difícilmente podría asumir un emprendimiento en sus comienzos.

En cambio, operando bajo el marco de alimentos procesados con declaraciones de propiedades saludables generales, regulado por la Resolución ARCSA-DE-067-2015, MINTA puede comunicar los beneficios reales del magnesio y la pasiflora con base en evidencia científica reconocida, sin cruzar la línea que lo convertiría en un producto de regulación farmacéutica (ARCSA, 2015). Es un equilibrio delicado, pero perfectamente alcanzable, y es la ruta que le permite al proyecto avanzar con agilidad sin comprometer la solidez de su propuesta.

8.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Ilustración 8: Cinco Fuerzas de Porter



Nota. Valora la intensidad competitiva del sector. Fuente: Elaboración propia.

8.2.1. Poder del cliente

El consumidor al que MINTA se dirige no es fácil de convencer, y eso es exactamente lo que obliga al proyecto a ser riguroso. Es un comprador informado, acostumbrado a comparar, que no tolera el marketing vacío y que exige que lo que dice la etiqueta corresponda a lo que hay dentro del envase. Cualquier promesa que no se sostenga en la realidad del producto erosiona la confianza de forma rápida e irreversible. Sin embargo, ese mismo perfil tiene una cara positiva: cuando un producto responde genuinamente a una necesidad concreta y lo hace con diferenciación real, la disposición a pagar aumenta y la fidelidad se vuelve posible (Nielsen, 2023; Kantar, 2023). MINTA no puede pretender engañar a su consumidor, pero tampoco necesita hacerlo: tiene argumentos reales para sostener su propuesta.

8.2.2. Poder de los proveedores

La estructura de proveeduría de MINTA opera en planos distintos con niveles de riesgo diferentes. Para el cacao, la situación es cómoda: Ecuador tiene más de 100.000 productores de cacao fino de aroma certificados (Anecacao, 2023), lo que garantiza disponibilidad y la posibilidad de construir relaciones directas con agricultores que reduzcan la dependencia de intermediarios. Para la maquinaria de templado, la competencia entre proveedores chinos diluye el poder de negociación de cualquiera de ellos individualmente. El punto más vulnerable es la importación del bisglicinato de magnesio y el extracto de pasiflora desde Colombia y Perú, cuyos precios pueden fluctuar. Diversificar proveedores desde temprano no es una opción: es una necesidad estratégica.

8.2.3. Amenaza de nuevos entrantes

Hacer chocolate artesanal no es difícil, y eso podría hacer pensar que la amenaza de nuevos competidores es alta. Pero MINTA no es solo chocolate: es una fórmula que combina pasiflora con propiedades ansiolíticas documentadas (Janda et al., 2020) y

magnesio bisglicinato de alta biodisponibilidad (Boyle et al., 2017), dos ingredientes que requieren conocimiento técnico específico en formulación de alimentos innovadores para ser incorporados correctamente. A eso se suma la necesidad de maquinaria profesional de templado para garantizar la calidad organoléptica del producto. No cualquier emprendedor dispone de ese conocimiento ni de esa inversión, lo que crea barreras técnicas reales. No son infranqueables, un actor con mayor capital podría superarlas a mediano plazo, pero sí son suficientes para darle a MINTA el tiempo necesario para construir su posición de marca antes de que el espacio se llene.

8.2.4. Amenaza de sustitutos

La amenaza de productos sustitutos para MINTA se considera moderada, debido a la amplia variedad de snacks y productos de confitería disponibles en el mercado ecuatoriano. Entre las principales alternativas se encuentran las barras de chocolate convencionales, barras de cereales, galletas, caramelos, gomitas, frutos secos y otros productos que pueden ser consumidos durante diferentes momentos de la jornada. Estas opciones representan una alternativa para consumidores que buscan productos prácticos y de fácil acceso.

La existencia de estas alternativas exige que MINTA establezca elementos claros de diferenciación para competir dentro de la categoría. En este sentido, la combinación de chocolate con ingredientes como pasiflora, magnesio y menta, junto con su presentación, portabilidad y propuesta de producto, permite construir una alternativa diferenciada frente a las opciones tradicionales. La estrategia de MINTA debe centrarse en comunicar sus características, presentación y propuesta de valor, evitando competir únicamente mediante el precio.

Por tanto, aunque existen múltiples productos que pueden sustituir el consumo de MINTA, la diferenciación de su formulación, presentación y concepto de producto puede contribuir a generar una posición particular dentro del segmento de snacks y confitería.

8.2.5. Rivalidad entre competidores

El mercado de confitería y snacks en Ecuador tiene actores con posicionamiento bien construido. Pacari es el referente del chocolate ecuatoriano premium-natural, con reconocimiento internacional y una narrativa de origen sólida. En el extremo opuesto, marcas como Smint, Tic Tac y Mentos dominan el canal minorista con precios bajos, alta rotación y distribución masiva. Ninguno de estos competidores, sin embargo, ha ocupado el espacio que MINTA propone: un chocolate amargo con ingredientes naturales distintivos, en un formato portátil, pensado específicamente para acompañar la pausa cotidiana. Esa brecha existe, y es exactamente donde MINTA tiene que instalarse antes de que alguien más lo haga (Euromonitor International, 2023; Porter, 2008).

8.3. Análisis FODA

El análisis FODA constituye una herramienta de diagnóstico estratégico que permite contrastar las condiciones internas del proyecto sus fortalezas y debilidades con el entorno externo en el que este se desenvuelve sus oportunidades y amenazas. Aplicado al caso de MINTA, este ejercicio resulta particularmente relevante porque el producto se ubica en la intersección de dos categorías que, hasta el momento, no han sido plenamente articuladas en el mercado ecuatoriano: la confitería funcional y el autocuidado emocional cotidiano. Por esta razón, comprender simultáneamente las capacidades propias del proyecto y las condiciones del contexto en el que pretende insertarse resulta indispensable para sustentar la viabilidad de la propuesta y para anticipar los ajustes que deberá enfrentar en su proceso de consolidación.

8.3.1. Fortalezas

- Diferenciación funcional única: Combina cacao ecuatoriano orgánico al 70% con pasiflora, magnesio bisglicinato y menta, sin equivalente directo en el mercado de snacks locales.

- Uso de materia prima local premium: El cacao fino de aroma ecuatoriano, reconocido internacionalmente, otorga al producto una identidad de origen y un respaldo de calidad sensorial diferenciada.
- Formulación sin aditivos artificiales: El producto está elaborado con ingredientes naturales (panela, extractos vegetales), alineado con la tendencia de "etiqueta limpia" que valora el segmento objetivo.
- Formato práctico y portable: El bombón de 12g, presentado en envase cilíndrico de 4 unidades, facilita el consumo durante pausas académicas o laborales, sin interrumpir la rutina del consumidor.
- Respaldo académico en los ingredientes: Los componentes del producto (magnesio, pasiflora, flavonoides del cacao) cuentan con literatura científica revisada que sustenta su asociación con el bienestar general y la reducción del estrés.

8.3.2. Debilidades

- Capacidad productiva limitada y artesanal: La producción actual alcanza un máximo de 8.400 bombones mensuales con eficiencia del 80%, lo que restringe la respuesta a mayor demanda y dificulta economías de escala.
- Proceso de templado manual con alta variabilidad: El templado manual requiere atención estricta de temperatura; variaciones pequeñas provocan pérdida de brillo, textura y calidad del producto, aumentando el desperdicio de materia prima.
- Secciones incompletas en el plan de negocios: El documento presenta campos críticos sin desarrollar (selección del problema central, justificación, árbol de problemas), lo que evidencia una propuesta aún en construcción con vacíos analíticos relevantes.
- Posicionamiento premium sin estructura de costos definitiva: El documento señala que la estructura de precios "será ajustada en función del análisis de costos finales",

lo que implica que la viabilidad económica real del producto todavía no ha sido validada.

- Marca nueva sin reconocimiento de mercado: MINTA compite contra marcas consolidadas como Pacari, Smint, Tic Tac y Mentos, que cuentan con amplia distribución y posicionamiento establecido en el segmento de snacks y confitería.

8.3.3. Oportunidades

- Crecimiento del mercado de alimentos innovadores: Los ingredientes orgánicos vinculados al bienestar crecieron un 13% en el último año (Insights, Innova Market Insights, 2025) y los snacks naturales muestran expansión sostenida en América Latina.
- Demanda no satisfecha en el segmento objetivo: El 36% de adultos jóvenes reporta ansiedad (Harvard Graduate School of Education, 2023) y el 7.3% de los ecuatorianos la presenta clínicamente, creando una audiencia amplia con necesidad activa de alternativas de bienestar cotidiano.
- Potencial de exportación del cacao ecuatoriano: El proyecto contempla oportunidades de comercialización internacional, aprovechando el reconocimiento global del cacao fino de aroma del Ecuador como ventaja competitiva de origen.
- Canales de distribución diversificados: El modelo B2C + B2B (venta unitaria, suscripciones, venta al por mayor y espacios corporativos/educativos) permite escalar el alcance sin depender de un solo canal.

8.3.4. Amenazas

- Competencia directa con marcas posicionadas: Smint, Tic Tac, Mentos y especialmente Pacari esta última con enfoque natural y premium ya ocupan el espacio de snacks funcionales y de menta en el mercado ecuatoriano.

- Competencia indirecta de categorías sustitutos: Infusiones, téis funcionales y caramelos herbales (como los de Twinings) responden a las mismas necesidades de pausa y bienestar, compitiendo por el mismo momento de consumo.
- Inestabilidad económica en Ecuador: El contexto de incertidumbre laboral y económica identificado en el propio documento puede reducir la disposición del segmento objetivo a pagar precios premium por un producto de autocuidado.
- Restricciones regulatorias en comunicación de beneficios: El propio proyecto aclara que el producto no puede atribuirse propiedades terapéuticas ni curativas, lo que limita los mensajes de marketing y dificulta comunicar el valor diferencial al consumidor de forma directa.
- Riesgo de imitación rápida por competidores: Al no existir barreras tecnológicas de entrada elevadas, grandes marcas con mayor capacidad productiva y de distribución podrían replicar la propuesta innovadora de MINTA con mayor velocidad y alcance.

9. Estrategia de adquisición internacional de maquinaria

MINTA está orientado a la elaboración de bombones rellenos de jalea de menta, pasiflora y magnesio bisglicinato, dirigidos a consumidores que buscan alternativas innovadoras con beneficios adicionales para el bienestar.

Una vez que MINTA sea conocido y aceptado por los consumidores, se prevé que haya un crecimiento de la demanda. La cual presentó limitaciones por la producción artesanal que se mantuvo en de 13.500 bombones mensuales, lo que correspondía a 3.375 envases cilíndricos con una presentación de cuatro bombones por unidad, por ello se pensó en adquirir la máquina templadora.

El templado manual del chocolate requiere de una estricta atención de la temperatura, ya que pequeñas diferencias provocan pérdida del brillo, de la textura o de la calidad del producto final. Adicionalmente, este procedimiento puede hacer aumentar los tiempos de

producción y los desperdicios de la materia prima, limitando la posibilidad de respuesta a un mayor volumen de pedidos.

Por ende, como parte de la estrategia internacional de adquisición de la maquinaria, la futura adquisición de una templadora de chocolate de 15 litros cubriría a una posible expansión futura en la demanda que pudiese existir para el producto.

La adquisición de la máquina templadora de chocolate permite mejorar el proceso de producción de chocolates a partir de la obtención de una calidad homogénea y de una mayor eficiencia. Además, contribuye a la reducción de los tiempos de elaboración y menores pérdidas de materias primas por templado manual.

Con el objetivo de seleccionar la alternativa más adecuada y poder hacer una comparación de las opciones existentes en el mercado chino se tuvo en cuenta la capacidad, el precio, la garantía y las características técnicas.

- **¿Qué es una máquina templadora?**

La máquina templadora es un equipo que se utiliza en la producción del chocolate que permite derretirlo, mezclarlo y mantenerlo a la temperatura adecuada, su función es controlar de manera adecuada la temperatura para que la manteca de cacao pueda cristalizar correctamente logrando que el producto que tenga más brillo, más textura y más consistencia.

El templado es un proceso que consiste en someter el chocolate a unas determinadas variaciones de temperatura de forma controlada mediante un calentamiento, un enfriamiento y un recalentamiento adecuado. Este procedimiento permite obtener un chocolate uniforme, con una textura consistente y una mejor estabilidad durante el consumo. Finalmente, la automatización del proceso garantiza una reducción de errores y una mayor facilidad en comparación con el proceso manual.

9.1. Proveedores

En la búsqueda de proveedores en China, se recurrió a plataformas como Alibaba.com y Made-in-China.com. Solo se extrajeron los fabricantes situados en la China continental. Se

realizó la selección de las máquinas templadoras para chocolate que tuvieran una capacidad cercana a los 15 litros o 15 kilogramos, entendiendo ambas unidades como equivalentes operativos y dentro de la categoría de equipos de pequeña escala, dado que hay fabricantes que expresan la capacidad en volumen (litros) y otros que la expresan en peso (kilogramos).

Asimismo, se eliminaron los equipos con capacidades menores que este rango, dado que no podrían cumplir con la demanda estimada de crecimiento de MINTA, así como los equipos con capacidades superiores, ya que supondrían un gasto desmesurado y un uso ineficiente del espacio y de los recursos operativos.

De este procedimiento de filtrado llegaron a surgir cuatro alternativas válidas, con información contrastada sobre precio, garantías, certificaciones y reputación del proveedor, lo que permite hacer una buena evaluación comparativa para poder tomar decisiones.

9.1.1. Alternativas

- **Proveedor:** Zhengzhou Auris Machinery Co., Ltd.

La primera alternativa es la templadora AC-15, fabricada por Zhengzhou Auris Machinery Co., Ltd., una empresa china con sede en Zhengzhou, provincia de Henan, con 12 años de operación en plataformas mayoristas internacionales y proveedor verificado en Alibaba.com.

- Marca: Auris Machinery
- Modelo: AC-15
- Capacidad: 15 kg de chocolate
- Precio referencial: USD 1.250 por unidad
- Garantía: 1 año, con certificación CE y servicio técnico en línea
- País de origen: China (Henan)

Este equipo cuenta con cuerpo y cuba en acero inoxidable, panel de control con botones físicos y pantalla digital para ajustar la temperatura, y una potencia de 800W. Su capacidad de 15 kg coincide exactamente con el tamaño que MINTA busca para su siguiente

etapa. El proveedor tiene una calificación de 4.5 sobre 5 con 66 reseñas verificadas, y declara entre sus mercados principales de exportación a Ecuador, junto con Estados Unidos, Canadá, Argentina y Venezuela, lo cual sugiere experiencia previa enviando equipos a la región.

- **Proveedor:** Luohe Quality Mechanical Equipment Co., Ltd.

La segunda alternativa es la templadora QT-CM15 de la marca QUATE, fabricada por Luohe Quality Mechanical Equipment Co., Ltd., empresa china ubicada en Luohe, provincia de Henan, con 11 años de trayectoria y una de las reputaciones más altas entre los proveedores investigados.

- Marca: QUATE
- Modelo: QT-CM15
- Capacidad: 15 kg
- Precio referencial: USD 1420 por unidad
- Garantía: 12 meses, con certificación CE
- País de origen: China (Henan)

Esta templadora está construida en acero inoxidable, funciona con alimentación de 110, 220 o 380 voltios, lo que facilita su adaptación a distintos estándares eléctricos), y tiene dimensiones de 435 x 510 x 480 mm. Lo que distingue a este proveedor es su nivel de respaldo: 4.8 sobre 5 en calificación de tienda, respaldada por 956 reseñas verificadas, una de las cifras más altas encontradas en toda la investigación. Al igual que Auris, declara a Ecuador entre sus mercados de exportación habituales.

- **Proveedor:** Luohe Tengli Mechanical and Electrical Equipment Co., Ltd.

La tercera alternativa es una templadora portátil de 15 litros fabricada por Luohe Tengli Mechanical and Electrical Equipment Co., Ltd., también ubicada en Luohe, Henan, con 3 años en la plataforma y un volumen considerable de pedidos ya completados.

- Marca: Tengli
- Capacidad: 15 litros

- Precio referencial: USD 1.000 a USD 1.100 por unidad, según cantidad
- Garantía: 1 año, con certificación CE
- País de origen: China (Henan)

Es la alternativa más económica de los cuatro proveedores, sin sacrificar certificación ni respaldo: tiene 4.5 sobre 5 en calificación, con 118 reseñas verificadas, cumple con las normas de la Unión Europea y está fabricada en acero inoxidable grado alimenticio 304. Su panel cuenta con dos cacerolas lo que permite trabajar con chocolate oscuro y chocolate blanco de forma simultánea, además de tener una potencia de 800W. También declara a Ecuador entre sus mercados de exportación activos.

- **Proveedor:** Kaifeng Mest Machinery Equipment Co., Ltd.

La cuarta alternativa es la línea de templadoras de la marca MEST, fabricada por Kaifeng Mest Machinery Equipment Co., Ltd., empresa china con sede en Henan y 10 años de trayectoria en plataformas mayoristas.

- Marca: MEST
- Modelo: JZJ15 (línea disponible también en 8, 25, 30, 40 y 60 kg)
- Capacidad: 15 kg por lote
- Precio referencial: USD 2.890 por unidad y \$1280 mayor a 5 unidades.
- Garantía: 2 años, la más extensa entre las alternativas investigadas
- País de origen: China (Henan)

Esta templadora se distingue principalmente por su garantía de dos años, el doble de lo que ofrecen las demás alternativas, lo cual representa un respaldo adicional frente a posibles fallas durante los primeros años de uso. Está fabricada en acero inoxidable 304, funciona a 800W con alimentación de 110 o 220 voltios, y su proveedor mantiene una calificación de 5 sobre 5, aunque con una base de reseñas más reducida 9 en total que las demás alternativas, lo cual sugiere una empresa confiable, pero con menor volumen de ventas internacionales documentado hasta el momento.

• Cuadro comparativo

Tabla 6: Cuadro comparativo de modelos de templadora

Modelo	Marca	Capacidad	Precio (USD)	Garantía	Características y Observaciones
	Auris Machinery AC-15	15 kg	\$1.700	1 año CE	Acero inoxidable, panel digital, 800W. Exporta a Ecuador. 4.5/5 (66 reseñas)
	QUATE QT-CM15	15 kg	\$1420	15 meses CE	Acero inoxidable, multivoltaje 110/220/380V. Exporta a Ecuador. 4.8/5 (956 reseñas).
	Tengli Portatil 15L	15 L	\$1.000	1 año CE	-Acero 304, 2 cacerolas, 800W. - Exporta a Ecuador. 4.5/5 (118 reseñas).
	MEST JZJ15	15 kg	\$2.890	2 años	-Acero 304, 800W, línea de 8 a 60 kg. - Garantía más larga. 5/5 (9 reseñas)

Nota. Compara capacidad, precio y garantía entre proveedores. Fuente: Elaboración propia.

9.1.2. Análisis de alternativas

1) Auris AC-15

- **Ventajas:** Capacidad exacta de 15 kg, precio fijo y transparente, fabricante con 12 años de trayectoria y exportación comprobada hacia Ecuador.
- **Desventajas:** Dispone de una garantía de solo 1 año, frente a otras opciones con respaldo más extenso; menor número de reseñas que QUATE.
- **Facilidad de uso:** Integra un panel de botones físicos combinado con pantalla digital, de manejo sencillo e intuitivo para personal sin formación técnica especializada.
- **Adecuación a pequeños emprendimientos:** Su diseño de mesa permite su uso sin necesidad de instalación industrial ni espacios dedicados, adaptándose adecuadamente a cocinas de producción de escala media, como la de MINTA.
- **Potencial de crecimiento:** La marca ofrece la misma línea en 8, 30 y 60 kg, lo que permitiría escalar a un modelo mayor sin cambiar de proveedor si la demanda lo justifica.

2) QUATE QT-CM15

- **Ventajas:** Presenta el respaldo más sólido entre las cuatro alternativas, con 956 reseñas verificadas y una calificación promedio de 4.8/5. Incorpora sistema multivoltaje, lo que facilita su instalación en distintos entornos. Además, ofrece un precio competitivo en compras de mayor volumen.
- **Desventajas:** Cuenta con una garantía de 15 meses. El precio más bajo (USD 1.030) solo aplica a partir de 50 unidades, por lo que en una compra unitaria el costo real se acerca a USD 1.420.
- **Facilidad de uso:** Equipo de operación automática, pensado para reducir la intervención manual durante el templado.

- **Adecuación a pequeños emprendimientos:** Dimensiones compactas (435 x 510 x 480 mm) que no comprometen el espacio de trabajo.
- **Potencial de crecimiento:** Mantienen líneas disponibles de en 8, 30 y 60 kg/hora bajo la misma marca y proveedor.

3) TENGLI 15L

- **Ventajas:** Presenta el precio más competitivo entre las cuatro alternativas (USD 1.000). Cuenta con certificación CE y dispone de dos cacerolas, lo que permite procesar simultáneamente dos tipos de chocolate, optimizando la producción.
- **Desventajas:** El proveedor registra únicamente tres años de actividad en la plataforma, en comparación con los 10 a 12 años de las demás opciones, lo que implica un menor historial y trayectoria acumulada.
- **Facilidad de uso:** El equipo es descrito por el fabricante como multifuncional y de operación sencilla. Asimismo, las reseñas disponibles destacan un buen nivel de soporte y atención al cliente.
- **Potencial de crecimiento:** Junto con la marca Auris, se posiciona como una de las alternativas más compactas y económicas, resultando especialmente adecuada como una primera etapa hacia la semi-automatización de procesos.

4) MEST JZJ15

- **Ventajas:** Dispone de una garantía de 2 años, el doble que las demás alternativas, lo cual reduce el riesgo financiero ante una eventual falla de fábrica.
- **Desventajas:** Presenta un precio más elevado en compras de bajo volumen, pudiendo alcanzar hasta USD 2.890 para pedidos de 1 a 4 unidades. Adicionalmente, cuenta con un número reducido de reseñas (9 en total), lo que limita la capacidad de validar su desempeño a largo plazo con el mismo nivel de certeza que otras alternativas disponibles.

- **Facilidad de uso:** Operación sencilla, orientada a comida de fábrica y panadería.
- **Potencial de crecimiento:** La línea más amplia de las cuatro, con modelos desde 8 hasta 60 kg bajo el mismo proveedor.

9.1.3. Selección de proveedor

La elección de la templadora QT-CM15 de QUATE es la mejor opción. Esta elección es muy buena porque tiene 956 opiniones de clientes que han comprado el producto y una calificación de 4,8 sobre 5. Esto muestra que mucha gente lo ha comprado y está satisfecha, lo que reduce el riesgo de que el proveedor no cumpla con sus obligaciones.

Además, el equipo es una buena opción porque su precio es razonable en comparación con sus características y la garantía que ofrece. En cuanto a las otras opciones que evaluamos, este equipo es una buena opción intermedia y muchos usuarios lo han validado.

9.2. Perfil de la empresa proveedora

El proveedor seleccionado es Luohe Quality Mechanical Equipment Co., Ltd., una empresa china especializada en el diseño, producción y venta de maquinaria para procesamiento de alimentos y bebidas. Cuenta con 15 años de experiencia, una superficie de producción de 5,000 metros cuadrados y más de 100 empleados, de los cuales el 70% son personal técnico calificado. La empresa mantiene presencia comercial en América del Norte, Sudamérica, Europa del Este, Asia Oriental y Europa Occidental desde el año 2016.

Este proveedor ha sido auditado por SGS, lo cual puede verificarse en el sitio web oficial de SGS con el ID "QIP-ASR269248". Adicionalmente, sus equipos cuentan con certificaciones de organismos reconocidos como BV, es decir Bureau Veritas, SGS y CE, lo que respalda la calidad y seguridad de su maquinaria (QUATE, 2026).

9.2.1. Maquinaria

El equipo es de 15 kg lo que es adecuado para lo que necesitamos, además de esto el tanque tiene un volumen de 15 L. El equipo cumple con los estándares CE, tiene una estructura de acero inoxidable y puede funcionar con diferentes voltajes, lo que significa que podemos instalarlo y usarlo en Ecuador.

9.2.2. Especificaciones técnicas detalladas

De acuerdo con la ficha técnica proporcionada por el fabricante en su catálogo oficial, la templadora QT-CM15 cuenta con las siguientes especificaciones:

- **Modelo:** QT-CM15
- **Capacidad máxima por lote:** 5 a 15 kg por hora
- **Modo de calentamiento:** eléctrico
- **Potencia total:** 1 KW
- **Suministro eléctrico:** monofásico, 220V
- **Dimensiones del equipo:** 560 x 600 x 590 mm
- **Dimensiones de empaque:** 700 x 680 x 690 mm
- **Peso neto:** 40 kg
- **Peso bruto:** 52 kg

Ilustración 9: Ficha técnica de la templadora QT-CM15

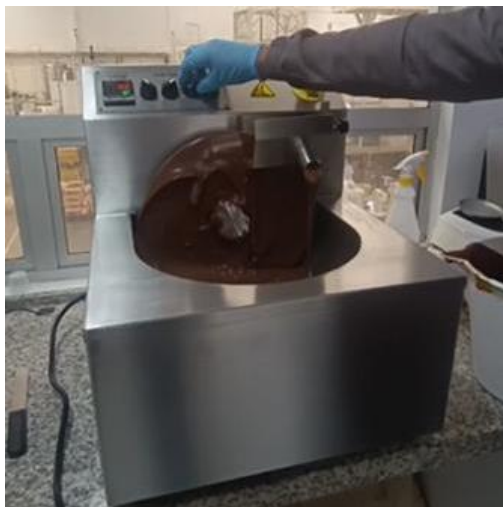


Model:	QT-CM15
Maximum quantity per batch:	5-15 kg/h
Heating mode:	electric heating
Total Power	1KW
Power supply:	single-phase 220V
Shape size:	560X 600 X 590mm
Packaging size:	700 X 680 X 690 mm
Net weight:	40kg
gross weight	52KG

Nota. Especificaciones declaradas por el fabricante. Fuente: Luohe Quality Mechanical Equipment Co., Ltd.

A continuación, se muestra el equipo en funcionamiento real, durante el proceso de templado de chocolate en una planta.

Ilustración 10: Templadora QT-CM15 en operación



Nota. Equipo durante el proceso de templado de chocolate. Fuente: Luohe Quality Mechanical Equipment Co., Ltd.

9.2.3. Opción secundaria

También consideramos la templadora Auris AC-15 como una opción secundaria. Esto nos permite tener otra opción en caso de que haya problemas con el proveedor principal, como retrasos en la entrega o cambios en el precio. Así podemos asegurarnos de tener una opción viable en caso de que surja algún problema.

9.3. Condiciones comerciales y logísticas

- **Dirección de fábrica:** Room 1923, A2 Building, East Bund, Yancheng District, Luohe, Henan, China.
- **Condiciones de pago:** LC, T/T, PayPal, Western Union y Money Gram. Acorde al depósito es del 50 % al hacer la compra; el importe restante se abona antes del embarque.
- **Términos comerciales internacionales:** Incoterms: FOB
- **Plazo de ejecución:** De forma general, el tiempo de entrega tras el pago del 50% del total es de 10 a 15 días, dependiendo la demanda y las cantidades

solicitada, pero en este caso esta no pasa de ese rango por lo que solo es 1 unidad.

- **Puerto de embarques:** Qingdao, Shanghai y Guangzhou.
- **Capacidad de suministro:** 500 sets por mes, lo que garantiza disponibilidad del equipo ante un eventual aumento de la demanda.

Ilustración 11: Puertos de embarque y capacidad de suministro del proveedor

Packaging and delivery

Port of dispatch	Qingdao/Shanghai/Guangzhou/Tianjin	Selling Units	Single item
Packaging examples			

Supply capacity

Supply Ability	500 sets per Month
----------------	--------------------

Nota. Confirma disponibilidad ante aumentos de demanda. Fuente: Luohe Quality Mechanical Equipment Co., Ltd.

El embalaje del equipo se realiza en cajas de madera reforzadas con esquineros metálicos, diseñadas para proteger la maquinaria durante el transporte internacional, ya sea por vía marítima o aérea.

Ilustración 12: Embalaje de la maquinaria para transporte internacional



Nota. Cajas de madera reforzadas con esquineros metálicos. Fuente: Luohe Quality Mechanical Equipment Co., Ltd.

9.4. Partida arancelaria y convenios comerciales

La templadora QT-CM15 se clasifica dentro de la subpartida arancelaria 8438.20.20.00, correspondiente a “Máquinas y aparatos para confitería, elaboración de cacao o la fabricación de chocolate”, dentro de la partida 84.38 del Arancel Nacional de Importaciones.

Ecuador y China mantienen un Tratado de Libre Comercio vigente para esta subpartida, mediante el cual el arancel Ad Valorem se encuentra liberado en un 100%, resultando en un 0.00% a pagar por este concepto.

Ilustración 13: Tratado de Libre Comercio Ecuador–China para la subpartida 8438.20.20.00



País	Código	Nombre del Acuerdo	Arancel AdValorem	Arancel AdValorem	Ver Detalle	Ver Acuerdo
Chile	0037	Acuerdo Bilateral	0.00%	0.00%	Ver Detalle	Ver Acuerdo
China	0808	Tratado de Libre Comercio	100.00%	0.00%	Ver Detalle	Ver Acuerdo

Nota. El arancel Ad Valorem se encuentra liberado al 100 %. Fuente: SENAE, Arancel Nacional de Importaciones.

En cuanto a requisitos no arancelarios, la única restricción registrada para esta subpartida es la prohibición de importación de mercancías originarias de Corea del Norte, conforme a la Resolución No. 2397 del año 2017 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, lo cual no aplica a este caso al tratarse de un proveedor chino.

Cabe recalcar que, si bien Ecuador mantiene un Tratado de Libre Comercio con China, en este caso no se hizo uso de las preferencias arancelarias derivadas de dicho acuerdo. Esto se debe a que la partida arancelaria correspondiente a la maquinaria objeto de estudio ya se encuentra gravada con un 0 % de arancel bajo el arancel nacional vigente, por lo que la aplicación del acuerdo comercial no genera un beneficio arancelario adicional.

Asimismo, solicitar el certificado de origen para acogerse al tratado habría implicado costos y gestiones administrativas adicionales, sin representar una reducción en los tributos de importación. En consecuencia, se determinó que no resultaba técnica ni

económicamente conveniente acogerse a las preferencias del Tratado de Libre Comercio para esta operación.

Ilustración 14: Requisitos y restricciones de la subpartida 8438.20.20.00



Tipo	Cod. Sup.	Cod. Entidad	Entidad	Documento	Fuente	Notas	Instancia
Prohibición	0000	066	Comité de Comercio Exterior	Resolución No. 2397 (2017) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas	Prohibida importación de Corea del Norte		

Nota. No registra restricciones que impidan la importación. Fuente: SENA, Arancel Nacional de Importaciones.

9.5. Cálculo estimado de tributos de importación

El proveedor ofrece dos modalidades de cotización: bajo el término EXW, es decir Ex Works, con un valor neto de USD 1,420.00, en el cual la empresa importadora asume directamente la contratación del transporte internacional desde la fábrica; o bajo el término FOB, es decir Free On Board, con un valor de USD 1,720.00, en el cual el proveedor se encarga de embarcar la mercancía hasta el puerto de origen.

Ilustración 15: Cotización oficial del proveedor: valores EXW y FOB Shanghái



cathy wang 2026-06-18 22:23

Exw: USD 1420
Fob Shanghai : USD 1720

Exw: USD 1420.
FOB Shanghai: USD 1720

翻译结果由阿里翻译为您提供 > Feedback >

cathy wang 2026-06-18 22:24

Model: QT-CM15
Maximum quantity per batch: 5-15 kg/h
Heating mode: electric heating
Total Power: 1KW
Power supply: single-phase 220V
Shape size: 560X 600 X 590mm
Packing size: 700 X 680 X 680 mm

Nota. Base de cálculo de los tributos de importación. Fuente: Cotización del proveedor, Luohe Quality Mechanical Equipment Co., Ltd.

Ilustración 16: Proforma Invoice del proveedor

Proforma Invoice			
PI NO.: PI-QT-LX260529		Date: May 29 th , 2026	
漯河市魁特机电设备有限公司 EXPORTER: Luohe Quality Mechanical Equipment Co., Ltd. Address : Rm. 1924, Block A2, Changjian East bench Bldg., Yancheng Dist., Luohe, Henan, China TEL : +86-395-5326127 Mob: +86-19839592951		CONSIGNEE:	
Product name and specification	Quantity (set)	Unit price (USD/SET)	Amount (USD)
Chocolate melting machine ● Voltage: 220 V/50Hz, 1 phase ● Power: 1 kw ● Capacity: 5~15 kg/h ● Heating source: Electric ● Dimension: 560*600*590 mm ● Weight: 40 kg	1	1420	1420
Total amount			1420
FOB SHANGHAI			USD 1720

Nota. Documento soporte de la negociación internacional. Fuente: Luohe Quality Mechanical Equipment Co., Ltd.

Se determinó que la opción FOB resulta más rentable, ya que el proveedor cuenta con mejores condiciones y experiencia para gestionar el embarque hasta el puerto, evitando contratiempos logísticos en origen.

Para el tramo internacional desde Shanghái hasta Guayaquil se solicitaron dos cotizaciones formales al agente de carga IECSA Import & Export Cargo S.A. La primera, bajo modalidad aérea, considera un peso cargable de 52 kg con un tiempo de tránsito de 8 días y un costo total de USD 972.04, incluyendo flete aéreo, gastos en origen y gastos locales en destino. La segunda, bajo modalidad marítima LCL (Less than Container Load), considera un volumen de 1 CBM (Cubic Meter) con un tiempo de tránsito estimado de 32 a 35 días y un costo total de USD 641.75.

Dado que la templadora QT-CM15 no requiere una entrega urgente y su peso y volumen reducidos encajan en la modalidad de carga consolidada, se eligió la opción marítima LCL por ser considerablemente más económica, a pesar de su mayor tiempo de tránsito. Por ello, el cálculo de tributos se realiza tomando como base el valor FOB de USD

1,420.00 más el flete marítimo internacional de USD 130.00, para determinar el valor CIF sobre el cual se liquidan los tributos de importación.

Cabe señalar que el flete internacional de USD 130.00 y los gastos locales de IECSA en destino, por un total de USD 511.75, ya quedaron confirmados mediante la cotización formal F-COM-03, válida hasta el 30 de junio de 2026, es decir que puede cambiar según la temporada.

Ilustración 17: Cotización de transporte marítimo LCL

	PROPUESTA COMERCIAL IECSA F-COM-03	PROPUESTA COMERCIAL IECSA F-COM-03 FECHA DE EMISIÓN: 18/11/2025 VERSIÓN: 01 DOCUMENTO CONTROLADO
COTIZACIÓN		
Srs. Dpto. de Importaciones Guayaquil Ciudad: --		
IMPORTACIÓN		
FECHA COTIZACIÓN:	19/06/2026	TIEMPO DE TRÁNSITO: 32-35 APROX
VÁLIDO HASTA:	30/06/2026	INCOTERME: FOB
ORIGEN:	SHANGHAI	FRECUENCIA: SEMANAL
DESTINO:	GUAYAQUIL	VOLUMEN (M3): 1 CBM
MODALIDAD:	MARITIMA	ROUTA: DIRECTA
CONDICIÓN:	LCL	COMMODITY: MÁQUINA
COSTOS INTERNACIONALES		
DESCRIPCIÓN	WM/M3	VALOR
OCEAN FREIGHT	1	\$ 130.00
SUBTOTAL COSTOS INTERNACIONALES		\$ 130.00
GASTOS LOCALES		
DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL	IVA 15%
SERV LOGISTICOS	\$ 200.00	\$ 30.00
ADMINISTRACION	\$ 185.00	\$ 27.75
ISD 6% COSTOS INTERNACIONALES / 60 MIN USD +IVA	\$ 60.00	\$ 9.00
SUBTOTAL COSTOS LOCALES		\$ 511.75
Subtotal Costos Internacionales:		\$ 130.00
Subtotal Costos Locales (Inc. IVA):		\$ 511.75
TOTAL GASTOS		\$ 641.75
TERMINOS & CONDICIONES		
*TARIFA APLICA SIEMPRE POR FECHA DE ZARPE (ETD). *TENER EN CONSIDERACION QUE CARGAS TRANSBORDO, SE APLICARA EL COSTO DEL O/F POR LA FECHA DE ZARPE DE LA CONEXION. *CARGA DEBE ENTREGARSE CORRECTAMENTE EMBALADA Y MARCADA PARA SU ADECUADO MANEJO Y CONSOLIDACIÓN. *OFERTA NO APLICA PARA CARGA PELIGROSA O PERECIBLE; SUJETA A REVISIÓN PREVIA. *VALORES EXPRESADOS EN EXW COMO RT (W/M). *EL PESO SE CONSIDERA SEGÚN LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL SHIPPER. *CARGAS SOBREDIMENSIONADAS O CON SOBREPESO SE REVISAN CASO POR CASO.		
CODIGO PROPUESTA COMERCIAL IECSA F-COM-03 DOCUMENTO CONFIDENCIAL - USO INTERNO IECSA VERSIÓN: 01		

Nota. Cotización F-COM-03, válida hasta el 30 de junio de 2026. Fuente: IECSA Import & Export Cargo S.A.

Tabla 7: Comparación de cotizaciones de transporte internacional

Criterio	Aérea, F-COM-02	Marítima LCL, F-COM-03
Incoterm de la cotización	FCA	FOB
Peso o volumen cargable	52 kg, 1 CBM	1 CBM
Tiempo de tránsito	8 días	32 a 35 días aprox.
Costos internacionales, flete	\$718.00	\$130.00
Gastos locales en destino, incl. IVA	\$254.04	\$511.75
Costo total de la cotización	\$972.04	\$641.75
Opción seleccionada	No	Sí

Nota. Contrasta la vía aérea y la marítima LCL. Fuente: Cotizaciones F-COM-02 y F-COM-03, IECSA Import & Export Cargo S.A.

Como se observa en la tabla 7 la diferencia de costo total entre ambas modalidades es de USD 330.29 a favor de la opción marítima, lo que representa un ahorro de aproximadamente el 34% frente a la vía aérea. Dado que la templadora QT-CM15 no forma parte de una compra urgente dentro del cronograma del proyecto, el mayor tiempo de tránsito de la vía marítima no representa una limitante, por lo que se confirma la selección de la cotización LCL F-COM-03 para el cálculo de tributos e importación que se desarrolla a continuación.

Tabla 8: Tributos al comercio exterior

Concepto	Valor en USD
Valor de la máquina, base de cálculo según hoja de gastos oficial	\$1,420.00
Flete internacional marítimo LCL, IECSA, cotización confirmada	\$130.00
Seguro, 1% sobre más Flete	\$15.50
Valor CIF	\$1,565.50
Arancel Ad Valorem, 0.00% por TLC Ecuador-China	\$0.00
FODINFA, 0.5% sobre CIF	\$7.83
Base imponible IVA	\$1,573.33
IVA, 15% sobre base imponible	\$236.00
Total tributos al comercio exterior	\$243.83
Valor CIF más tributos aduaneros	\$1,809.33

Nota. Calculados sobre el valor CIF de la importación. Fuente: SENAE y cálculos propios.

Tabla 9: Almacenaje, agente de aduana y transporte interno

Concepto	Valor en USD
Honorarios agente afianzado de aduana, 60% de un SBU vía marítima	\$289.20
Almacenaje portuario, carga suelta, incl. manipuleo, máximo informado por Contecon	\$104.50
Transporte interno, puerto de Guayaquil a bodega de MINTA	\$180.00
Gastos locales agencia forwarder IECSA, destino, incl. IVA	\$511.75
Subtotal	\$1,085.45

Nota. Gastos locales asociados a la nacionalización. Fuente: IECSA Import & Export Cargo S.A. y cálculos propios.

La tabla 8 agrupa los tributos al comercio exterior generados sobre el valor en aduana, es decir Arancel Ad Valorem, FODINFA e IVA, tomando como base el valor de USD 1,420.00 más el flete marítimo LCL confirmado de USD 130.00 y el seguro, dando un total tributario de USD 243.83 y un valor en aduana más tributos de USD 1,809.33. La tabla

9 agrupa los rubros logísticos que no forman parte de la base imponible del IVA, conforme a la hoja de cálculo de gastos de importación: los honorarios del agente afianzado de aduana, equivalentes al 60% de un Salario Básico Unificado por trámite vía marítima; el almacenaje portuario por carga suelta, con un tope informado por Contecon Guayaquil S.A. de USD 120.00 incluyendo el manipuleo; el transporte interno desde el puerto de Guayaquil hasta la bodega de MINTA, de USD 180.00; y los gastos locales de la agencia forwarder IECSA en destino, de USD 511.75. Sumando el valor en aduana más tributos de la tabla 8 con el subtotal de la tabla 9, el costo total estimado de importación de la templadora QT-CM15 es de USD 2,894.78.

9.6. Modalidad de transporte: carga suelta o LCL

Dado que la templadora QT-CM15 no requiere el espacio completo de un contenedor, el envío se realizará bajo la modalidad de carga suelta o consolidada, conocida como LCL por las siglas en inglés de Less than Container Load, en la cual la mercancía comparte espacio dentro de un mismo contenedor junto con la carga de otros importadores, compartiendo así el costo del flete marítimo. Bajo esta modalidad no es necesario reservar un contenedor completo, conocido como FCL, ni gestionar un turno o cupo de embarque propio, ya que un agente consolidador se encarga de agrupar distintas cargas con destino en Ecuador en un mismo contenedor. Al llegar al puerto de destino, la carga es desconsolidada en una bodega autorizada, separando cada envío para su posterior retiro o entrega por parte del consignatario, lo cual simplifica el proceso logístico al no depender de la disponibilidad de espacio para un contenedor completo.

9.7. Transporte interno y almacenaje

Una vez liberada la mercancía en el puerto de Guayaquil, puerto de destino más cercano y con mayor movimiento de carga del país, se contempla un servicio de transporte interno terrestre desde el puerto de Guayaquil hasta las instalaciones de la empresa MINTA, ubicación donde posiblemente se sitúe la planta.

El costo estimado de este transporte interno se encuentra entre USD 200.00 y USD 250.00, considerando el peso y dimensiones reducidas del equipo, de 15 kg de capacidad de templado y de tipo industrial compacto, lo cual permite su movilización mediante un vehículo de carga liviana o mediana. Este valor es referencial y deberá confirmarse con el transportista una vez la mercancía se encuentre nacionalizada.

En cuanto al almacenaje, este corresponde al tiempo que la mercancía permanece en el depósito temporal del puerto o terminal portuario, en este caso Contecon Guayaquil S.A., operador del principal terminal de contenedores y carga general del puerto de Guayaquil, mientras se completa el proceso de desaduanización.

Según lo informado por el terminal, este valor no debe superar los USD 120.00 para carga suelta, incluyendo el manipuleo de la carga. Este costo no lo cotiza ni cobra directamente el agente de aduana, sino el propio terminal portuario; sin embargo, es el agente afianzado de aduana quien gestiona dicha cotización ante el terminal en representación del importador, y posteriormente traslada el valor correspondiente para su pago. Por su parte, los honorarios del agente afianzado de aduana, con un valor de USD 289.20 correspondiente al 60% de un Salario Básico Unificado para trámites por vía marítima, corresponden específicamente a la gestión de la nacionalización de la carga, es decir, la representación del importador ante el SENA E para la transmisión de la Declaración Aduanera de Importación y el trámite hasta la liberación de la mercancía.

En consecuencia, almacenaje y honorarios del agente de aduana son dos rubros separados: el almacenaje se cotiza con el terminal portuario a través del agente y se paga según el tiempo real que la mercancía permanezca en el depósito.

El valor aproximado de bodegaje es de USD 120.00 para carga suelta incluyendo el manipuleo, por lo que el presente documento ya incorpora la totalidad de los rubros logísticos identificados para la importación de la templadora QT-CM15.

9.8. Servicios incluidos en los honorarios del agente afianzado de aduana

El valor de USD 289.20 que se paga al agente afianzado de aduana no corresponde únicamente a la transmisión de un documento, sino que cubre un conjunto de gestiones especializadas que el importador no puede realizar por cuenta propia sin la autorización del SENA. Estas gestiones se agrupan en cuatro áreas principales:

a) Representación legal ante el SENA:

Únicamente un agente de aduana autorizado puede actuar en nombre del importador ante el sistema ECUAPASS. Es quien transmite la Declaración Aduanera de Importación, DAI, asumiendo la responsabilidad legal de que la información declarada, como la subpartida arancelaria, el valor en aduana y el origen de la mercancía, sea correcta ante el organismo de control.

b) Revisión y gestión documental:

El agente revisa que la factura comercial, la lista de empaque, el conocimiento de embarque y el certificado de origen estén completos y sean consistentes entre sí antes de presentarlos al SENA, evitando observaciones o rechazos que retrasarían la liberación de la mercancía y generarían días adicionales de almacenaje.

c) Gestión del aforo y liquidación de tributos:

Una vez asignado el canal de aforo, ya sea automático, documental o físico, el agente da seguimiento al trámite, atiende cualquier observación del SENA y gestiona la liquidación del Ad Valorem, FODINFA e IVA dentro del sistema, hasta obtener la autorización de salida que permite retirar el equipo del depósito aduanero.

d) Coordinación con el terminal portuario:

El agente solicita ante Contecon Guayaquil S.A. la cotización del almacenaje portuario y traslada dicho valor al importador para su pago, además de coordinar la entrega final de la mercancía una vez nacionalizada. En conjunto, estas cuatro gestiones reducen el riesgo de errores, multas o demoras que resultarían más costosos que el propio honorario del agente, lo cual justifica este rubro dentro de la tabla 9.

9.9. Documentos y requisitos para la importación

Para llevar a cabo la importación de la templadora QT-CM15 de manera legal y sin contratiempos en el SENAЕ, se requiere contar con los siguientes documentos y registros:

a) Registro como Operador de Comercio Exterior, OCE, Importador, en el sistema ECUAPASS:

- Contar con Registro Único de Contribuyentes, RUC, activo ante el Servicio de Rentas Internas, SRI, sin pendientes tributarios.
- Obtener el Certificado Digital de Firma Electrónica, emitido por una entidad autorizada como el Banco Central del Ecuador, Security Data, u otra entidad certificadora.
- Registrar y aprobar el usuario como Importador en el sistema ECUAPASS ante el SENAЕ. Este registro no tiene costo, salvo el valor de adquisición de la firma electrónica.

b) Documentos de soporte de la mercancía, proporcionados por el proveedor:

- Factura comercial original, emitida por el proveedor, que acredite el valor de la transacción, es decir, el valor FOB.
- Lista de empaque, conocida como Packing List, con el detalle de bultos, peso y dimensiones del equipo.
- Documento de transporte: Conocimiento de Embarque o Bill of Lading, B/L, al tratarse de transporte marítimo.

c) Proceso ante el SENAЕ:

Una vez que el equipo se encuentre embarcado, el agente de aduana autorizado, en representación del importador, transmitirá la Declaración Aduanera de Importación, DAI, a través del sistema ECUAPASS, adjuntando los documentos antes mencionados. Esta declaración puede presentarse desde 15 días calendario antes de la llegada del medio de transporte y hasta 30 días después de su arribo. El sistema asignará un canal de aforo, ya

sea automático, documental o físico, y una vez liquidados los tributos correspondientes, es decir Ad Valorem, FODINFA e IVA, y aprobado el aforo, se emitirá la autorización de salida que permite el retiro de la mercancía del depósito aduanero.

Para esta subpartida no se identificaron requisitos de control previo adicionales, como permisos sanitarios o normas INEN específicas, más allá de la restricción general de origen de mercancías de Corea del Norte, señalada en el numeral 1.4, la cual no aplica en este caso.

9.10. Finalización de importación

Una vez analizados todos los costos del proceso de importación de la templadora QT-CM15, se confirma que la opción más conveniente es partir del valor FOB de USD 1,420.00, sumando el flete marítimo LCL de USD 130.00 gestionado por IECSA, modalidad elegida por ser más económica que la vía aérea. Considerando seguro, tributos aduaneros (FODINFA e IVA), honorarios del agente de aduana, almacenaje portuario, transporte interno y los gastos locales de la agencia forwarder, el costo total estimado de importación de la máquina es de USD 2,894.78.

Con esta cifra queda definido el monto real que MINTA deberá presupuestar para adquirir e ingresar al país la templadora QT-CM15, sin valores pendientes de confirmación.

10. Investigación de Mercado – Fase 5: Probar

10.1. Objetivo de la investigación

La investigación cualitativa de esta fase tiene como objetivo comprender, desde la voz y la experiencia de los propios usuarios, cómo perciben, interpretan y valoran la propuesta de MINTA como pausa activa dentro de jornadas académicas y laborales exigentes, con el fin de obtener aprendizajes que permitan refinar el producto, su empaque, su mensaje y su modelo de comercialización antes de avanzar hacia una producción de mayor escala (Salazar-Escorcía, 2020). Este objetivo se inscribe en la lógica del aprendizaje

validado de Lean Startup, según la cual el conocimiento que justifica continuar, ajustar o reorientar un emprendimiento debe provenir de la interacción real con el cliente y no de la convicción interna del equipo; y se articula con la etapa de prueba del Design Thinking, que busca confrontar el prototipo con las personas para descubrir lo que funciona, lo que confunde y lo que debe corregirse (Verganti & Scott, 2021).

De manera más específica, la investigación procura indagar en tres planos complementarios. En primer lugar, busca entender si el segmento al que MINTA se dirige reconoce la necesidad de una pausa práctica durante sus jornadas y de qué forma la satisface actualmente. En segundo lugar, pretende explorar cómo reacciona ese segmento ante el concepto del producto, su sabor, su formato portátil y su narrativa de marca. Y, en tercer lugar, aspira a identificar los elementos que generan confianza, curiosidad o duda, de modo que la retroalimentación se traduzca en mejoras concretas y en decisiones informadas sobre el rumbo del proyecto.

10.2. Enfoque metodológico

El estudio adopta un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y exploratorio, y de carácter aplicado. Es cualitativo porque su interés central no reside en la frecuencia o la magnitud de un fenómeno, sino en el significado que las personas construyen alrededor de la pausa, del bienestar cotidiano y del consumo de un snack como MINTA; en este tipo de investigación, los datos relevantes son las palabras, los gestos, las emociones y las experiencias narradas, y no las cifras (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023). Es descriptivo porque pretende caracterizar con detalle cómo viven los participantes los momentos de tensión y descanso y cómo se relacionan con la propuesta, sin manipular variables ni establecer relaciones de causa y efecto.

El estudio es además exploratorio porque aborda un terreno poco transitado: la intersección entre el chocolate de origen ecuatoriano, la búsqueda de pausas conscientes y un público joven que desconfía de los estimulantes convencionales, es necesario recalcar

que existe un cuerpo consolidado de evidencia sobre cómo reacciona este segmento ante una propuesta de estas características, de modo que la investigación se propone abrir el campo y formular aprendizajes que orienten etapas posteriores.

Finalmente, se puede acotar que es de tipo aplicada porque no persigue un conocimiento teórico abstracto, sino resolver un problema concreto del proyecto, el mismo que es: decidir, con base en la experiencia del usuario, cómo debe evolucionar MINTA (Vizcaíno Zúñiga, Cedeño Cedeño, & Maldonado Palacios, 2023). La elección de este enfoque resulta pertinente porque lo que el proyecto necesita en este punto es profundidad antes que amplitud; comprender por qué una persona aceptaría o rechazaría el producto aporta mucho más a su rediseño que conocer cuántas lo harían, y esa comprensión solo se alcanza dejando que los participantes se expresen con sus propias palabras.

10.3. Diseño de la investigación

La investigación se estructura como un estudio cualitativo de tipo fenomenológico-descriptivo, en tanto se interesa por la experiencia vivida de los participantes frente a la pausa, el cansancio cotidiano y el producto propuesto. El diseño combina varias técnicas de recolección que se complementan entre sí, de manera que los hallazgos de una puedan contrastarse con los de las demás, fortaleciendo la consistencia de los aprendizajes mediante la triangulación. La Ilustración 18 sintetiza el flujo previsto, desde la definición de objetivos e hipótesis hasta la traducción de los hallazgos en mejoras del producto.

Diseño de la investigación cualitativa — Fase 5: Probar

Ciclo Construir – Medir – Aprender aplicado a la validación de MINTA



Ilustración 18: Flujo del diseño de la investigación cualitativa de la Fase 5

Nota. Secuencia metodológica del estudio fenomenológico-descriptivo. Fuente: Elaboración propia.

La selección de los participantes fue intencional, también denominada por propósito, lo que significa que las personas no se eligen al azar sino por su capacidad para aportar información rica y pertinente sobre el fenómeno estudiado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023). El perfil buscado corresponde al segmento definido en las fases anteriores: estudiantes universitarios y jóvenes profesionales de entre dieciocho y treinta y ocho años, residentes en zonas urbanas de Guayaquil, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos medio y medio-alto, con estilos de vida activos y jornadas prolongadas, e interés en alternativas prácticas para gestionar el cansancio y cuidar su bienestar diario. Se procura cierta diversidad interna en cuanto a género, ocupación y hábitos de consumo, con el fin de captar una variedad de perspectivas dentro del mismo segmento.

En cuanto al volumen de información, se realiza ocho entrevistas en profundidad, número que en estudios cualitativos suele bastar para alcanzar la saturación, es decir, el punto en el que las nuevas conversaciones dejan de aportar temas o matices distintos a los ya identificados. De manera complementaria, se realizó la conformación de un grupo focal integrado por entre ocho y doce participantes, cifra que permite una conversación dinámica sin que las voces se diluyan ni queden personas sin intervenir. Estas magnitudes son

orientativas y podrán ajustarse en el trabajo de campo según la riqueza de la información obtenida.

Tabla 10: *Ficha técnica de las entrevistas en profundidad*

Aspecto	Descripción prevista
Técnica	Entrevista en profundidad individual, semiestructurada.
Participantes	Entre 8, por selección intencional dentro del segmento objetivo.
Guía	42 preguntas abiertas distribuidas en 6 categorías temáticas.
Duración estimada	45 a 60 minutos por entrevista.
Lugar	Espacios universitarios y entornos cotidianos del participante; alternativa virtual para participantes que no dispongan del tiempo para entrevista presencial.
Registro	Grabación de audio y notas de observación, previo consentimiento informado.
Estado	Aplicada

Nota. Define perfil, duración y modalidad de aplicación. Fuente: Elaboración propia.

La guía de entrevista, ya elaborada, organiza la conversación en seis categorías que recorren ordenadamente la experiencia del usuario: el contexto, la rutina y las exigencias diarias; los hábitos de consumo de snacks; la valoración de los ingredientes naturales y la transparencia; la reacción al concepto y al producto; la respuesta ante el empaque y el formato charm; y, por último, la intención de compra, la percepción de precio y la disposición de pago.

El guión del grupo focal mantiene esas mismas categorías, adaptadas a la conversación colectiva, e incorpora una dinámica de asociación y ordenamiento que se describe en el apartado de técnicas. Toda la información se documenta de forma sistemática mediante registro audiovisual, notas de observación y un diario de campo, y posteriormente se somete a un análisis temático que permite identificar patrones, categorías y significados recurrentes, según se detalla más adelante.

10.4. Validación del segmento de mercado

Uno de los propósitos centrales de esta fase es comprobar cualitativamente que el segmento al que MINTA se dirige es el adecuado. En la lógica de Lean Startup, antes de afinar la solución es indispensable confirmar que existe un cliente que reconoce el problema y para quien la propuesta resulta significativa; de lo contrario, cualquier mejora del producto

se construiría sobre una suposición no verificada (Blank & Echart, 2023). Esta validación no se aborda mediante métricas cuantitativas, sino a través de las percepciones, las citas textuales y los patrones de respuesta que emerjan de las entrevistas y del grupo focal.

En primer lugar, se explora si las personas reconocen la necesidad de una pausa práctica durante sus jornadas exigentes y cómo describen esos momentos de cansancio o saturación, atendiendo a las palabras con que los nombran y a lo que hacen actualmente para sobrellevarlos. En segundo lugar, se indaga en sus hábitos de consumo de snacks durante esas jornadas: qué eligen, en qué momentos y con qué criterios, de modo que MINTA pueda situarse de forma realista dentro de prácticas ya existentes. A continuación, la conversación se orienta a la comprensión y aceptación del concepto, es decir, a qué entienden los participantes cuando se les presenta la idea de un bombón de cacao ecuatoriano relleno de jalea de menta pensado como pausa natural, qué les atrae y qué reservas les genera.

De manera articulada, se explora la confianza que despierta la propuesta, atendiendo a las dudas que puedan suscitar sus ingredientes o su promesa, así como la utilidad percibida, esto es, en qué medida imaginan que un producto así aporta algo valioso a su día. Finalmente, se presta atención a dos señales especialmente reveladoras: la facilidad con la que los participantes visualizan la incorporación de MINTA a su rutina diaria y su disposición espontánea a recomendarlo. Cuando alguien describe sin esfuerzo el momento concreto en que usaría el producto, o manifiesta de manera natural que se lo mostraría a un compañero, ofrece evidencia de pertinencia mucho más sólida que cualquier declaración abstracta. El conjunto de estas percepciones permite confirmar, matizar o, en su caso, reconsiderar el segmento definido en las fases previas

10.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de información se apoya en un conjunto de técnicas e instrumentos cualitativos que se complementan entre sí, pues cada uno cumple con un propósito

metodológico específico y, en su articulación, ofrece una mirada más completa sobre la experiencia del usuario frente a MINTA.

Las entrevistas en profundidad constituyen el instrumento principal del estudio (anexo 2). Su propósito es acceder a la experiencia individual de cada participante en un espacio de confianza que favorezca el relato detallado y sincero. A diferencia de un cuestionario cerrado, la entrevista permite seguir el hilo de lo que la persona dice, profundizar en sus emociones y descubrir matices no previstos. Se llevan a cabo a partir de una guía semiestructurada, esto es, un esquema de temas y preguntas abiertas que orienta la conversación sin encorsetarla, de modo que el entrevistador pueda reordenar, ampliar o introducir preguntas según el rumbo natural del diálogo.

Las sesiones de grupo o grupos focales (anexo 3), tienen como finalidad observar cómo se construyen las opiniones en interacción, es decir, son el intercambio entre pares surgen acuerdos, desacuerdos y emociones que difícilmente aparecen en una entrevista individual, de tal forma que el grupo permite ver cómo unas percepciones refuerzan o contradicen a otras y cómo se negocian colectivamente los significados en torno al sabor, al empaque y a la idea de pausa (Rodas Pacheco & Pacheco Salazar, 2020). Adicionalmente, se aplica entrevistas a expertos relacionados con el tema (anexo 4), entre los cuales se contó con 1 psicóloga para validar la experiencia sensorial y emocional del producto, un Tecnólogo en Alimentos, quien aportó contenido de valor en cuanto a los ingredientes del producto, y un Químico Farmacéutico, quien brindó información de relevancia acerca de los atributos y otros aspectos relevantes del producto.

Como complemento de la discusión se aplica una dinámica de asociación y ordenamiento, recurso que Krueger y Casey crearon en 2015 (Aravena , 2023) , el cual recomiendan para estimular la participación: primero se realiza la entrega a cada participante un conjunto de tarjetas con atributos del producto sabor, naturalidad, practicidad, formato charm, precio y confianza en los ingredientes para que las ordene según la importancia que les asigna y se discuta grupalmente el porqué de cada

ordenamiento; después, tras la degustación, se realiza una técnica de palabra asociada, en la que cada participante exprese la primera palabra o emoción que le sugiere el producto, lo que permite captar percepciones espontáneas que alimentan el análisis posterior.

La observación directa acompañó a las entrevistas, a las sesiones de grupo y a las degustaciones, y su propósito es registrar aquello que no se dice con palabras: la primera reacción facial al probar el bombón, el gesto al percibir la intensidad de la menta, la manera de sostener el envase o de manipular el llavero. La observación digital, por su parte, se centra en las interacciones que generen los materiales del producto mínimo viable, en particular la landing page o el video, atendiendo a los comentarios, preguntas y reacciones espontáneas en un contexto menos mediado por la presencia del investigador.

Para registrar y ordenar la información se emplean varios instrumentos, los cuales son: la guía semiestructurada funciona como hoja de ruta de las conversaciones (entrevistas) acompañado de notas de observación documental de forma estructurada las conductas y reacciones no verbales, además el registro audiovisual, mediante grabaciones de audio y, cuando proceda, de video, permite conservar fielmente lo expresado por los participantes para su posterior transcripción y análisis.

10.6. Testing (Designing Strong Experiments)

El testing en clave de Lean Startup consiste en transformar las creencias del equipo sobre el producto y el cliente en hipótesis explícitas que puedan confrontarse con la evidencia. Un experimento sólido no busca confirmar lo que ya se cree, sino exponer esas creencias al riesgo de ser refutadas; solo así el aprendizaje resulta genuino (Rodríguez, 2025). En coherencia con el enfoque cualitativo de esta fase, las hipótesis que se muestran a continuación no se evaluaron mediante porcentajes, sino a través de la evidencia que aportó las palabras, las reacciones y las experiencias de los participantes. Cada hipótesis se asocia a una prueba cualitativa concreta y al tipo de evidencia que permitiría considerarla respaldada o, por el contrario, desestimada, según se sintetiza en la Tabla 10.

La primera hipótesis sostiene que los usuarios valoran más el sabor y la practicidad que las promesas funcionales del producto. Se evaluó durante las degustaciones realizadas en el grupo focal y las entrevistas, observando si los primeros comentarios y reacciones espontáneas se concentran en la experiencia gustativa y en la conveniencia del formato antes que en los atributos de bienestar. La segunda hipótesis plantea que el empaque portátil tipo charm genera interés, pero también dudas sobre higiene o conservación; se examina mediante la observación directa durante la manipulación del envase y las preguntas de la guía dedicadas al empaque. La tercera hipótesis plantea que una comunicación centrada en la propuesta de producto, sus características y su practicidad puede generar una mayor aceptación que los mensajes asociados a beneficios sobre el estado emocional. Para evaluarla, se presentan mensajes alternativos y se observó cuál genera mayor cercanía e identificación entre los participantes. Su confirmación permite fortalecer el posicionamiento de MINTA como una propuesta alimenticia innovadora, diferenciada y alejada de cualquier connotación medicinal.

La cuarta hipótesis propone que la transparencia en los ingredientes, explicados de manera clara y sin promesas médicas, aumenta la confianza del consumidor; se indaga mostrando información de composición y observando cómo cambia la actitud de los participantes al conocerla. La quinta hipótesis, busca que los participantes reconozcan el valor del cacao por sí mismos. En todos los casos, la evidencia no se expresa en cifras, sino en citas, patrones de respuesta y emociones observadas.

Tabla 11: Matriz de hipótesis cualitativas y pruebas asociadas

Hipótesis cualitativa	Prueba cualitativa asociada	Evidencia esperada
El sabor y la practicidad pesan más que las promesas funcionales.	Degustación en grupo focal y entrevista; observación directa.	Los comentarios iniciales se centran en sabor y conveniencia; el bienestar se menciona solo al ser preguntado.
El empaque charm genera interés y, a la vez, dudas de higiene o conservación.	Observación del manejo del envase; preguntas de la guía sobre empaque.	Entusiasmo por el diseño junto a inquietudes concretas sobre su uso cotidiano.

La comunicación centrada en producto/practicidad genera mayor aceptación.	Presentación de mensajes alternativos en entrevistas y grupo.	Mayor cercanía con el mensaje de calma; incomodidad ante mensajes de malestar.
El cacao ecuatoriano aporta un valor diferencial reconocible.	Degustación en grupo focal y literatura respaldada	Que comenten de manera espontánea el origen del cacao y su valor.

Nota. Vincula cada afirmación con su evidencia esperada. Fuente: Elaboración propia.

10.7. Validación de factibilidad, viabilidad y deseabilidad

Los criterios de deseabilidad, factibilidad y viabilidad han acompañado al proyecto desde sus etapas iniciales: sirvieron para seleccionar el problema central en la Fase 2 y para elegir la idea de producto entre las diez alternativas generadas en la Fase 3 (Brown, 2008). Sin embargo, en aquellos momentos su aplicación se sustentó en evidencia documental, en revisión de literatura y en el juicio del equipo emprendedor. La Fase 5 introduce un cambio sustancial en la naturaleza de esa evaluación, pues los tres criterios dejan de examinarse desde el análisis interno para someterse a la confrontación con el usuario real. Lo que antes fue un argumento razonado se convierte ahora en una hipótesis que debe resistir el contacto con las personas a las que el producto pretende servir.

Conviene precisar, en coherencia con el planteamiento sostenido a lo largo de esta fase, que la validación aquí descrita corresponde a un diseño metodológico y no a un conjunto de resultados obtenidos. Las entrevistas en profundidad, el grupo focal y las entrevistas a especialistas se encuentran planificados y sus instrumentos elaborados, según consta en los anexos, su ejecución fue realizada con éxito.

10.7.1. Deseabilidad

La deseabilidad responde a la pregunta de si el segmento realmente quiere el producto. En el caso de MINTA, la afirmación que se ha validado, sostiene que estudiantes universitarios y jóvenes profesionales de Guayaquil, sometidos a jornadas exigentes, valoran disponer de una pausa breve y agradable dentro de su rutina, y que un bombón de cacao ecuatoriano con relleno de menta, presentado en un formato portátil, constituye una respuesta atractiva a esa necesidad. El sustento provisional de esta afirmación proviene de

la evidencia revisada en las fases anteriores, particularmente de los estudios que muestran que el sabor y la familiaridad del formato pesan tanto como cualquier beneficio prometido en la decisión de compra de alimentos (Nazzaro, Uliano, Lerro y Stanco, 2025), y de la constatación de que el chocolate no exige al consumidor incorporar un hábito nuevo.

La validación de este criterio se realiza principalmente a través de las entrevistas en profundidad y del grupo focal con degustación. Interesa observar si los participantes reconocen espontáneamente la necesidad de una pausa durante sus jornadas y con qué palabras la describen; si, al probar el producto, sus primeras reacciones son de agrado; y si, sin que se les pregunte de manera directa, logran imaginar el momento concreto del día en que lo consumirían. La evidencia más significativa de deseabilidad no es una declaración de intención, sino la facilidad con que una persona ubique el producto dentro de su rutina y la naturalidad con que manifieste que se lo mostraría a un compañero. Si, por el contrario, los participantes muestran indiferencia ante el concepto, describen el sabor como poco atractivo o no logran situar una ocasión de consumo, el criterio de deseabilidad quedaría en entredicho y obligaría a revisar la formulación o el posicionamiento.

10.7.2. Factibilidad

La factibilidad se refiere a la capacidad real de producir el producto con los recursos, los procesos y el conocimiento técnico disponibles. La afirmación que corresponde validar establece que MINTA puede elaborarse de manera consistente y segura en las condiciones de un taller artesanal, con la formulación definida y el proceso descrito en el estudio técnico, y que dicha elaboración cumple con la normativa alimentaria ecuatoriana. El sustento provisional descansa en la ficha técnica del producto, en la capacidad de producción estimada a partir del número de moldes y los tiempos de templado, y en el proceso productivo documentado mediante flujograma en la Fase 6.

A diferencia de la deseabilidad, la factibilidad no se valida con el consumidor, sino con quien posee el criterio técnico para juzgarla. Por ello, el instrumento central para este

criterio es la entrevista a profundidad con un especialista en química y tecnología de alimentos, cuya guía se incluye en los anexos. En esa conversación se someten a examen la compatibilidad de los ingredientes dentro de la matriz de chocolate, las dosis alimentarias del magnesio y la pasiflora, los retos que plantea un relleno de jalea en cuanto a migración de humedad y estabilidad, los puntos críticos del proceso de templado y las condiciones de conservación del producto en un empaque pensado para transportarse. La evidencia que confirmaría la factibilidad consistiría en un juicio experto que valide la formulación y el proceso, aun cuando sugiera ajustes puntuales; la que la pondría en duda sería la advertencia de que la combinación resulta inestable, que las dosis exceden lo permitido para un alimento o que la conservación no puede garantizarse en el formato propuesto. De manera complementaria, la entrevista a la especialista en psicología permitirá validar que la comunicación del producto se mantenga dentro de los límites éticos que corresponden a un alimento.

10.7.3. Viabilidad

La viabilidad examina si existe una oportunidad comercial sostenible detrás de la propuesta, es decir, si el producto puede venderse a un precio que el consumidor esté dispuesto a pagar y que, a la vez, permita sostener la operación. La afirmación por validar sostiene que el segmento identificado percibe en MINTA un valor superior al de un bombón convencional, atribuible al origen ecuatoriano del cacao, a la naturalidad de los ingredientes y al diseño del empaque, y que ese valor percibido justifica un precio mayor dentro de un modelo de comercialización B2C con proyección B2B. El sustento provisional proviene del análisis de mercado, que muestra un sector de confitería fragmentado y con espacio para emprendimientos diferenciados, y de la literatura sobre el pequeño placer accesible como categoría de consumo (Hill, Rodeheffer, Griskevicius, Durante y White, 2012).

La validación de la viabilidad se aborda de manera cualitativa, conforme al enfoque de esta fase y según se detalla en el apartado de monetización. Durante las entrevistas y el

grupo focal se explora qué precio consideran razonable los participantes y cómo justifican esa apreciación, con qué productos comparan mentalmente a MINTA al pensar en su valor, qué atributos justificarían pagar más que por un snack común, y en qué lugares o canales esperarían encontrarlo. La evidencia favorable a la viabilidad se manifiesta en un discurso que asocie el producto con una categoría de mayor valor que la de un caramelo o una golosina corriente, y que vincule ese valor a razones concretas antes que a una simple simpatía por la marca. La evidencia contraria consistiría en que los participantes lo equiparen a un dulce común, se muestren reticentes ante cualquier precio superior o no identifiquen un canal donde adquirirlo con naturalidad. Ninguna cifra definitiva se establece en esta etapa; el propósito es comprender la lógica de valor del consumidor antes de fijar el precio.

10.7.4. Product-Market Fit

El ajuste entre producto y mercado, conocido como Product-Market Fit, designa el momento en que una propuesta deja de buscar clientes y comienza a ser buscada por ellos, es decir, cuando el producto satisface una necesidad real de un mercado suficientemente amplio (Ries, 2011). En el marco del Lean Startup, este ajuste no se declara a partir de la convicción del equipo ni se alcanza en una sola prueba, sino que se construye de manera iterativa mediante ciclos sucesivos de construir, medir y aprender, hasta que la evidencia recogida deja de contradecir las hipótesis centrales del negocio.

La convergencia de los tres criterios anteriores constituye, precisamente, la condición del ajuste entre producto y mercado. Un producto deseable pero no factible no puede fabricarse de forma consistente; uno factible pero no deseable se produce sin que nadie lo quiera; y uno deseable y factible, pero no viable, se vende sin sostener la operación. Solo cuando el usuario reconoce la necesidad, valora la propuesta e imagina pagar por ella, cuando el criterio técnico confirma que el producto puede elaborarse con seguridad, y cuando el valor percibido sostiene un modelo de ingresos, puede afirmarse que

MINTA ha encontrado su ajuste con el mercado. La siguiente tabla sintetiza cómo se articulan los tres criterios, la afirmación que cada uno somete a prueba y el instrumento cualitativo mediante el cual será validado.

Tabla 12: Validación cualitativa de deseabilidad, factibilidad y viabilidad

Criterio	Afirmación por validar	Instrumento principal	Evidencia cualitativa esperada
Deseabilidad	El segmento quiere una pausa breve y encuentra atractivo el producto.	Entrevistas en profundidad y grupo focal con degustación.	Reacciones de agrado, ocasión de consumo descrita sin esfuerzo, disposición espontánea a recomendarlo.
Factibilidad	El producto puede elaborarse de forma consistente, segura y conforme a la norma.	Entrevista al especialista en química o tecnología de alimentos.	Juicio experto que valida formulación, proceso y conservación, con ajustes puntuales.
Viabilidad	El valor percibido justifica un precio superior al de un snack común.	Exploración cualitativa de precio en entrevistas y grupo focal.	Comparación con categorías de mayor valor y razones concretas para pagar más.
Ajuste producto-mercado	La convergencia de los tres criterios sostiene la propuesta.	Triangulación y análisis temático del conjunto del material.	Patrones convergentes entre la voz del usuario, el criterio técnico y la lógica de valor.

Nota. Criterios que sustentan el Product-Market Fit. Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, el ajuste entre producto y mercado no se presenta aquí como un logro alcanzado, sino como el horizonte que orienta el trabajo de campo de esta fase. Los hallazgos que arrojen las entrevistas, el grupo focal y las entrevistas a especialistas permitirán determinar cuál de los tres criterios exige mayor atención y, en función de ello, definir las mejoras del Prototipo 2.0 y los ajustes del modelo de negocio. Como la evidencia respalda los tres criterios, el proyecto puede avanzar hacia una producción de mayor escala con fundamento; si alguno de ellos se debilita, la iteración debería concentrarse allí antes de comprometer recursos, que es exactamente la disciplina que el aprendizaje validado propone.

10.8. Resultados del trabajo de campo y análisis de los hallazgos

Ejecutado el diseño metodológico descrito en los apartados anteriores, esta sección presenta los resultados de la validación cualitativa de MINTA. La exposición se organiza en cuatro momentos: la descripción del trabajo de campo efectivamente realizado, el

procedimiento de análisis aplicado a la información, los hallazgos organizados por temas y, finalmente, el contraste de esos hallazgos con las hipótesis formuladas en el testing. Se incluye además un apartado de limitaciones, en coherencia con la exigencia de transparencia que caracteriza a la investigación cualitativa.

10.8.1. Trabajo de campo realizado

La recolección de información se llevó a cabo mediante tres entrevistas en profundidad a consumidores del segmento objetivo, una sesión de grupo focal con ocho participantes y una entrevista a profundidad con una profesional en psicología, orientada a validar los límites éticos de la comunicación. Todas las sesiones contaron con el consentimiento verbal de los participantes para la grabación y el uso académico de la información, y fueron registradas en audio y video para su posterior transcripción. Las entrevistas a los especialistas en química y tecnología de alimentos, cuyo instrumento consta en los anexos, se realizó con éxito.

Tabla 13: Trabajo de campo ejecutado en la Fase 5

Técnica	Participantes	Perfil
Entrevista 1	Gabriel Macías, 23 años	Auxiliar de ventas digitales; en proceso de iniciar estudios universitarios. Probó el prototipo.
Entrevista 2	Juliana, 36 años	Ejecutiva de comercio exterior; estudia una licenciatura en modalidad nocturna en línea. Probó el prototipo.
Entrevista 3	Eduardo Contreras, 38 años	Estudiante de Comercio Exterior e instructor de conducción. Probó el prototipo.
Grupo focal	Ocho participantes (18 a 27 años)	Estudiantes de agronomía, computación, mecatrónica y negocios; tres de ellos combinan estudio y trabajo. Degustación del prototipo.
Entrevista a especialista	Profesional en Psicología	Psicóloga general con tres años de experiencia en el área educativa, en el departamento de consejería estudiantil de una institución.
Entrevista a especialista	Profesional en Tecnología de Alimentos	Tecnólogo de Alimentos, con experiencia en formulación de confitería o chocolate y en normativa alimentaria ecuatoriana.
Entrevista a especialista	Profesional en Química y farmacia	Es Químico Farmacéutico (Q.F.) con 25 años de trayectoria profesional y experiencia en el área.

Nota. Técnicas aplicadas y perfil de los participantes. Fuente: Elaboración propia.

10.8.2. Procedimiento de análisis

La información se analizó mediante el procedimiento de análisis temático propuesto por Braun y Clarke (2006), que constituye la técnica formal adoptada para el tratamiento de

los datos cualitativos. El proceso se desarrolló en las seis fases que estos autores establecen. En primer lugar, se transcribieron íntegramente las grabaciones y se leyeron de forma repetida, con el fin de lograr familiaridad con el material.

En segundo lugar, se generaron códigos iniciales, etiquetando aquellos fragmentos que resultaban significativos para los objetivos del estudio, tales como las referencias al cansancio de media tarde, las valoraciones del sabor o las dudas sobre la conservación del producto. En tercer lugar, los códigos se agruparon en temas potenciales por afinidad de significado; en cuarto lugar, esos temas se revisaron contrastándolos con el conjunto del material para verificar su consistencia; en quinto lugar, se definieron y nombraron de manera precisa; y, por último, se procedió a la redacción del informe que aquí se presenta, apoyado en citas textuales que permiten al lector valorar la interpretación realizada.

Del proceso emergieron seis temas principales, que se detallan en la tabla siguiente junto con los códigos que los originaron. Conviene señalar que estos temas no fueron definidos de antemano, sino que surgieron de la lectura del material, razón por la cual algunos de ellos no coinciden exactamente con las categorías previstas en las guías de entrevista.

Tabla 14: Temas y códigos derivados del análisis temático

Tema	Códigos que lo integran
1. La caída de media tarde	Cansancio a las 15:00; efecto del almuerzo; jornada extendida; siesta en el auto; necesidad de reactivarse.
2. El dulce como regulador emocional	Antojo de dulce bajo tensión; el chocolate levanta el ánimo; consumo impulsivo; alivio momentáneo.
3. El sabor manda, la promesa acompaña	Sabor y precio como criterios; indiferencia hacia los ingredientes; interés por lo natural; desconfianza ante lo artificial.
4. Demasiado dulce, poca menta	Exceso de dulzor; menta tenue; demanda de contraste amargo; jalea que se derrama; textura del relleno.
5. El charm seduce, el calor preocupa	Utilidad de colgarlo; identidad de accesorio; miedo al derretimiento; material del envase; idea de recarga.
6. Los límites de lo que se puede prometer	Ingredientes desconocidos; necesidad de explicación; riesgo de sustituir la terapia; efecto placebo; advertencia y honestidad.

Nota. Agrupa los códigos abiertos en temas mayores. Fuente: Elaboración propia.

10.8.3. Hallazgos por tema

Tema 1. La caída de media tarde

El hallazgo más consistente de toda la investigación es la existencia de una franja horaria precisa en la que el cansancio se vuelve dominante. Los tres entrevistados la ubicaron de manera independiente entre las tres y las cuatro de la tarde, asociándola al periodo posterior al almuerzo. Este dato resulta valioso porque delimita con exactitud la ocasión de consumo que el proyecto había planteado en términos genéricos.

“A las 3 es como que te hace el efecto de la comida y como que ya te quieres ir y como que es cansado y se van las horas rápido y todos quieren información y tú ya estás viendo la hora de salida y no has terminado el trabajo.” - Juliana, 36 años

“Alrededor de las 3 de la tarde, ya que empiezo a trabajar a las 5 de la mañana. Trabajo desde las 6 de la mañana hasta las 8 y media de la noche, y después vienen mis clases virtuales.” - Eduardo Contreras, 38 años.

En el grupo focal, la descripción del ritmo cotidiano fue unánime y elocuente: los participantes lo definieron sucesivamente como “ocupado”, “estresante”, “intenso” y “cansado”. Uno de ellos relató una estrategia particularmente reveladora de la magnitud de esa fatiga:

“Duermo un rato en el carro y ahí me voy. Porque si no, no aguanto (...) esa media hora, 45 minutos que duermo, me revivo un poquito para sobrevivir el resto del día.” Participante del grupo focal, 21 años.

La necesidad de pausa, por tanto, no solo fue reconocida por los participantes, sino que ya se resuelve mediante estrategias improvisadas: dormir en el vehículo, escuchar música, caminar entre clases o lavarse la cara. MINTA no crea la ocasión de consumo, sino que se inserta en una práctica preexistente, lo cual constituye una condición favorable para su adopción.

Tema 2. El dulce como regulador emocional

El segundo tema documenta una relación ya instalada entre la tensión y el consumo de dulce, que los participantes describen con naturalidad y sin que medie pregunta alguna sobre el producto.

“Tu cuerpo te pide algo dulce, y yo por lo general tengo una galleta de amor, una galleta de oreo; si no tengo nada de eso, me tomo una taza de café.” Juliana, 36 años

“Yo consumo mucho dulce (...) me activa.” - Participante del grupo focal.

La especialista en psicología confirmó este patrón desde el criterio profesional y aportó, al mismo tiempo, la advertencia más relevante de toda la investigación. Al describir lo que ocurre cuando alguien recurre al dulce para gestionar una emoción, señaló que se convierte en “un alivio emocional” que, de repetirse sin conciencia, deja de ser saludable. Su observación introduce una responsabilidad que el proyecto no puede eludir: la de no reforzar un patrón de consumo compensatorio.

“Estoy triste, me voy a comer un helado; estoy feliz, me voy a comer una pizza; estoy estresada, me voy a comer un dulce (...) llega un punto donde deja de ser saludable, porque se convierte en un patrón que a veces no soy consciente.” Psicóloga.

Tema 3. El sabor manda, la promesa acompaña

Al indagar en los criterios de elección de un snack, emergió una diferencia relevante entre los participantes más jóvenes del grupo focal y los entrevistados de mayor edad, que combinan trabajo y estudio. Los primeros manifestaron una preferencia inequívoca por el sabor y el precio, con una franqueza que conviene registrar.

“Yo soy fat. La verdad, no veo los ingredientes. Si está rico, no me importa realmente.” Participante del grupo focal

Los entrevistados, en cambio, otorgaron mayor peso a la composición y a la calidad. Juliana afirmó que la calidad del producto pesa más que el precio, y Eduardo declaró inclinarse por lo natural. No obstante, incluso entre quienes valoran los ingredientes, el sabor conserva la primacía en la decisión: Eduardo identificó “sabor y precio” como los dos factores que revisa antes de comprar. Esta tensión sugiere que la promesa funcional no opera como motor de compra, sino como razón que justifica y legitima una elección impulsada por el placer.

Un matiz adicional resultó decisivo. Cuando se mencionaron los ingredientes ante el grupo focal, ningún participante reconoció el bisglicinato de magnesio y solo algunos ubicaron la pasiflora. La reacción fue una demanda explícita de pedagogía antes que de omisión:

“Es mucho mejor que le digan (...) que indiquen qué ingrediente tiene y qué es.”
Participante del grupo focal

Tema 4. Demasiado dulce, poca menta

La degustación produjo el hallazgo más operativo del estudio. De manera convergente, la mayoría de participantes percibió un exceso de dulzor y una presencia insuficiente de menta, y varios propusieron soluciones concretas.

“Está bueno, pero creo yo que tiene un poquito de azúcar, o sea, como que mucho dulce; el sabor de la menta debe sentirse un poquito más que el dulce (...) yo lo hubiera preferido con un poquito más de menta y menos dulce.” - Juliana, 36 años

“Si hubiera un sabor más intenso a la menta, contrastaría más con el dulce.” - Participante del grupo focal

“El chocolate tendría que tener un poco más de amargura para que contraste con lo que es la jalea (...) la cobertura por fuera se la puedes espolvorear con cacao amargo.” - Participante del grupo focal

Conviene señalar que esta percepción no fue unánime. Eduardo Contreras declaró que no cambiaría nada y que, en su experiencia, “la menta es la que se lleva el protagonismo”; una participante del grupo focal, autodefinida como aficionada al dulce, manifestó que el nivel de azúcar le resultaba adecuado. La divergencia, lejos de invalidar el hallazgo, sugiere la conveniencia de evaluar dos niveles de dulzor, posibilidad que el propio grupo focal planteó de manera espontánea.

Un segundo hallazgo, de naturaleza técnica, se produjo por observación directa: al morder el bombón por la mitad, uno de los participantes derramó el relleno. La reacción del grupo fue inmediata y propositiva.

“Hacer algo más espeso (...) así sea con gelatina (...) pero un poquito más espesa, para que no se chorree tanto.” - Participantes del grupo focal

Tema 5. El charm seduce, el calor preocupa

El formato portátil generó una valoración positiva sostenida. Los participantes lo describieron como práctico, conveniente y con identidad propia, y uno de los entrevistados propuso, por iniciativa propia, un modelo de recarga que refuerza la lógica de accesorio permanente.

“Es muy práctico y conveniente. Simplemente lo coloco en mi maleta y sé que ya lo tengo ahí, sin necesidad de buscarlo.” - Eduardo Contreras, 38 años

Sin embargo, junto al entusiasmo apareció, de forma espontánea y en dos entrevistas independientes, la misma inquietud: la conservación del chocolate en el clima de Guayaquil. Ninguno de los dos participantes fue inducido a plantearla.

“Con estos calores que hace, tenerlo guindado también afuera o tenerlo dentro de la cartera (...) se va a derretir el chocolate.” - Juliana, 36 años

“Si va a aguantar el calor de nuestra ciudad, si no se va a derretir al estar mucho tiempo expuesto fuera de un ambiente frío.” - Eduardo Contreras, 38 años

A ello se sumó una preocupación por la dosificación surgida en el grupo focal: al conocer la recomendación de consumir dos unidades diarias, una participante advirtió que un envase de mayor contenido podría inducir un consumo superior al previsto, y sugirió una presentación equivalente a la dosis diaria.

Tema 6. Los límites de lo que se puede prometer

La entrevista con la especialista en psicología aportó el hallazgo de mayor consecuencia estratégica para el proyecto, en tanto cuestiona uno de los elementos centrales de su comunicación. Consultada sobre la expresión “pausa sensorial”, la profesional advirtió que el término posee una connotación clínica que puede inducir a error, y propuso alternativas de registro cotidiano.

“Sensorial suena mucho a psicología, mucho a un tratamiento en realidad (...) tal vez no pausa sensorial, sino un respiro (...) como un momento agradable.” - Psicóloga

La especialista identificó, asimismo, el riesgo de que el producto sea empleado como sustituto de la atención profesional, y formuló recomendaciones precisas sobre los límites

éticos que una marca de alimentos no debería traspasar: no prometer curas, no formular diagnósticos, no trivializar la salud mental y declarar de forma explícita que el producto no constituye un tratamiento. Sugirió, además, incorporar una advertencia que invite a buscar acompañamiento profesional cuando el malestar persista, en un registro comparable al de las advertencias sanitarias de otros productos de consumo.

“Hay algunos chicos (...) comienzan a sustituir: no necesito un psicólogo, lo que necesito tal vez es un chocolate.” - Psicóloga

“Pones los ingredientes, pero sí decir como que no atribuye efectos terapéuticos, solamente describen esta presencia y sabor.” - Psicóloga

Finalmente, la profesional advirtió sobre el riesgo de generar una dependencia psicológica y recomendó que la marca no dirija su comunicación a personas con trastornos diagnosticados, orientándose en cambio a un público general mediante un mensaje de sabor y disfrute. Esta recomendación coincide, de manera notable, con lo observado entre los participantes más jóvenes, para quienes el sabor constituye el criterio dominante.

10.8.4. Contraste con las hipótesis del testing

Los hallazgos permiten pronunciarse sobre las cinco hipótesis cualitativas formuladas en el apartado de testing. Conviene subrayar que, tratándose de investigación cualitativa, la aceptación o el rechazo no se sustentan en umbrales numéricos, sino en la convergencia o divergencia del discurso de los participantes.

Tabla 15: Contraste de las hipótesis cualitativas con la evidencia recogida

Hipótesis	Resultado	Evidencia que lo sustenta
H1. El sabor y la practicidad pesan más que las promesas funcionales.	Respaldada con matices	Confirmada en el grupo focal, donde el sabor y el precio dominan la elección. Matizada en las entrevistas: los participantes de mayor edad valoran los ingredientes, aunque el sabor conserva la primacía.
H2. El empaque charm genera interés y, a la vez, dudas de higiene o conservación.	Respaldada	Valoración positiva unánime del formato, acompañada de la preocupación espontánea por el derretimiento en dos entrevistas independientes.
H3. La narrativa de “pausa sensorial” se recibe mejor que la de ansiedad.	Refutada parcialmente	El criterio experto advierte que “sensorial” evoca un registro clínico y recomienda sustituirlo por “un respiro” o “un momento agradable”.
H4. La transparencia de ingredientes, sin promesas	Respaldada, condicionada	Los participantes desconocen el bisglicinato de magnesio y demandan explicación. La transparencia genera confianza solo si va acompañada de pedagogía.

médicas, aumenta la confianza.

H5. El cacao ecuatoriano aporta un valor diferencial reconocible.

No respaldada

Ningún participante mencionó de manera espontánea el origen del cacao ni lo asoció a un valor superior, pese a haber sido informado durante las sesiones.

Nota. Indica si cada hipótesis fue confirmada o corregida. Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la quinta hipótesis merece un comentario. La ausencia de menciones espontáneas al origen ecuatoriano del cacao no significa que este atributo carezca de valor, sino que no opera de forma autónoma en la percepción del consumidor. Su potencial diferenciador, sostenido por la literatura sectorial revisada en fases anteriores, deberá activarse mediante una comunicación deliberada, y no darse por supuesto. Lo que sí resultó diferenciador, en cambio, fue la combinación misma de ingredientes: dos entrevistados declararon no haber visto antes un chocolate que integrara pasiflora y menta, y el grupo focal coincidió en que, si bien conocían chocolates rellenos, el concepto propuesto les resultaba novedoso.

10.8.5. Limitaciones del estudio

La honestidad metodológica exige señalar las limitaciones que afectan al alcance de estos resultados. En primer lugar, se realizaron tres entrevistas en profundidad, frente a las ocho a doce previstas en el diseño, por lo que no puede afirmarse que se haya alcanzado la saturación teórica; los temas identificados muestran una convergencia notable, pero nuevas conversaciones podrían aportar matices no registrados.

En segundo lugar, la revisión de las transcripciones evidencia que, durante algunas sesiones, la presentación del producto incorporó atribuciones que exceden el posicionamiento adoptado por el proyecto, al describirlo como un soporte para la relajación o al caracterizar sus ingredientes como relajantes. Esta circunstancia, propia de la naturaleza exploratoria del trabajo, pudo condicionar las respuestas de los participantes en la dirección de la expectativa planteada, y constituye en sí misma un aprendizaje: la coherencia del discurso de marca debe cuidarse también en el momento de la interacción

con el usuario. Para futuras sesiones se recomienda protocolizar la presentación del producto en los términos neutros que la especialista en psicología sugirió.

Finalmente, la composición del grupo focal incluyó al menos un participante cuya edad declarada se sitúa fuera del rango de dieciocho a treinta y ocho años definido para el segmento, dato que conviene verificar en el registro de la sesión. Estas limitaciones no invalidan los hallazgos, pero delimitan su alcance: los resultados aquí presentados constituyen una primera aproximación, suficiente para orientar las mejoras del prototipo, y no una validación concluyente del modelo de negocio.

11. Prototipo 2.0 y Producto Mínimo Viable (PMV)

Una vez definido el plan de pruebas y las hipótesis que guían el trabajo de campo, corresponde precisar cómo evolucionó el producto y qué versión se lleva efectivamente ante el usuario. Siguiendo la lógica de la etapa de prueba del Design Thinking y del aprendizaje validado de Lean Startup, esta versión se plantea como una propuesta futura, sujeta a ajuste, que solo quedará consolidada después de las entrevistas, el grupo focal y la observación previstos en esta fase (Verganti & Scott, 2021). Lo que se documenta a continuación, por tanto, no son cambios concluyentes, sino los criterios con los que se evaluará el prototipo 1.0 y la forma en que la voz del usuario orientará su rediseño.

Bajo esa misma lógica, el producto mínimo viable (PMV) se entiende aquí no como una versión reducida del bombón lista para vender, sino como el conjunto mínimo de elementos que permite aprender del cliente con el menor esfuerzo posible. Su finalidad no es demostrar que el producto funciona, sino exponer la propuesta a la reacción real de las personas y recoger los aprendizajes necesarios para decidir cómo debe avanzar MINTA (Blank & Echart, 2023).

11.1. Mejoras realizadas al prototipo

El prototipo 1.0 nació de una idea concreta: llevar a un formato pequeño y portátil la combinación de cacao ecuatoriano con ingredientes naturales, con esa idea en mente, el equipo planteó un primer bombón relleno de una crema de menta, endulzado con panela y miel, con coco rallado en la mezcla y reforzado con magnesio y extracto de pasiflora, todo cubierto con una capa de chocolate. La elaboración se hizo de forma artesanal, en cocina, moldeando la cobertura en un molde con forma de fresa y rellenando cada pieza a mano, tal como se documenta en el registro fotográfico del Anexo 1.

Es importante precisar que los ajustes descritos a continuación surgieron exclusivamente de pruebas internas del equipo durante el proceso de elaboración, no de retroalimentación de consumidores. Llevar la idea del papel a la práctica fue, en sí mismo, la primera fuente de aprendizaje: varias decisiones que sobre el papel parecían sencillas resultaron distintas al momento de cocinarlas (Rodríguez, 2025).

- **Ajustes internos derivados de la elaboración**

El primer hallazgo, detectado por el propio equipo durante la cocción, apareció con el relleno. La crema de menta necesitaba chocolate blanco como base, y esa dependencia trajo dos inconvenientes observados directamente en el proceso: por un lado, el chocolate blanco restaba naturalidad a una propuesta que se sostiene sobre la idea de ingredientes limpios y reconocibles; por otro, al incorporar el extracto de pasiflora, la mezcla tendía a cortarse, generando un relleno inestable y difícil de replicar de manera uniforme entre un bombón y otro. Esta es una observación técnica de laboratorio/cocina, no una evaluación hecha por usuarios.

A partir de esa observación interna, el relleno se replanteó por completo. En lugar de la crema, se optó por una jalea de menta, de elaboración más sencilla, que no necesita chocolate blanco y conserva mejor el perfil natural del producto, resolviendo así el problema de separación identificado por el equipo. En la misma línea, se decidió descartar la miel y el

coco rallado del prototipo inicial, por no aportar al equilibrio buscado según el criterio técnico del equipo decisión que aún no ha sido contrastada con la opinión de consumidores.

El segundo aprendizaje, también de origen interno, tuvo que ver con la conservación. Durante las pruebas del equipo, una vez fuera de refrigeración, el bombón tendía a reblandecerse, algo esperable si se considera que el chocolate convencional empieza a derretirse alrededor de los 38 °C y que la manteca de cacao funde muy cerca de la temperatura corporal (Revista La Tahona, 2016).

La revisión técnica indica que la resistencia al calor de un chocolate depende sobre todo de dos factores: un templado correcto, que cristaliza la manteca de cacao en una estructura estable, y el tipo de grasa empleada (Eukarya Xocolata, 2025). En el caso de MINTA esto representa una ventaja práctica, pues la cobertura utilizada es un sucedáneo de chocolate elaborado con grasas vegetales de mayor punto de fusión que la manteca de cacao pura, lo que de por sí mejora su estabilidad fuera de la nevera.

A nivel de formulación, la literatura y las patentes sobre chocolate resistente al calor documentan el uso de emulsionantes como la lecitina y el PGPR (E476), junto con estructurantes a base de polioles como el sorbitol o la glicerina, que refuerzan la estructura interna y elevan la tolerancia a la temperatura (Google Patents, 2019). En consecuencia, MINTA combina un templado adecuado con su cobertura vegetal y, de ser necesario, una proporción mínima de estos estabilizantes.

Para ello, el equipo evaluó un conjunto de atributos del prototipo 1.0 a partir de la experiencia real de las personas: el sabor, la textura, el tamaño, el relleno, el empaque, la portabilidad, la conservación, el diseño visual, la claridad del mensaje, la percepción de confianza y la intención de consumo.

Los hallazgos de la validación cualitativa se tradujeron en un conjunto de modificaciones al Prototipo 1.0, que dan origen al Prototipo 2.0. Conforme al principio adoptado a lo largo de esta fase, ninguna de estas mejoras responde a la preferencia del

equipo emprendedor: cada una se deriva de una evidencia identificable en el discurso de los participantes, según se detalla en la tabla siguiente.

Tabla 16: Trazabilidad entre hallazgos de validación y mejoras del Prototipo 2.0

Hallazgo	Mejora incorporada al Prototipo 2.0
Percepción mayoritaria de exceso de dulzor y de menta insuficiente.	Reformulación del perfil sensorial: reducción del dulzor de la jalea e incremento de la concentración de extracto de menta, evaluando una cobertura de mayor amargor y la posibilidad de dos niveles de dulzor.
Derrame del relleno al partir el bombón, observado en sesión.	Ajuste de la textura de la jalea mediante un agente gelificante de uso alimentario, a fin de aumentar su consistencia sin comprometer el sabor.
Desconocimiento del interior del producto antes de morderlo.	Incorporación, en el empaque, de una ilustración del bombón cortado que anticipe visualmente la presencia del relleno.
Preocupación espontánea por el derretimiento en el clima de Guayaquil.	Refuerzo de la barrera térmica del envase mediante recubrimiento interior de aluminio y estudio de alternativas de conservación, sujeto a validación técnica.
Advertencia sobre el riesgo de consumir más unidades de las recomendadas.	Desarrollo de una presentación equivalente a la dosis diaria sugerida, complementaria al formato de mayor contenido.
Valoración del charm como accesorio permanente y propuesta de recarga.	Diseño del charm como envase reutilizable, con un sistema de recarga de menor costo para las compras sucesivas.
Desconocimiento del bisglicinato de magnesio y de la pasiflora.	Inclusión de una descripción breve y en lenguaje sencillo de cada ingrediente, sin atribuirles efectos terapéuticos.
Advertencia del criterio experto sobre la connotación clínica de “pausa sensorial”.	Sustitución del eje comunicacional por expresiones de registro cotidiano, como “un respiro” o “un momento agradable”, y declaración explícita de que el producto no es un medicamento ni tiene efectos terapéuticos.
Riesgo de que el producto sustituya la atención profesional.	Incorporación de una advertencia en el empaque que invite a buscar acompañamiento profesional cuando el malestar persista, así como restricciones de consumo para poblaciones no destinatarias.

Nota. Conecta cada hallazgo con la mejora incorporada. Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 19: Rediseño del empaque del Prototipo 2.0: presentación Refill



Nota. Incorpora recubrimiento interior y sistema de recarga. Fuente: Elaboración propia.

Rediseño del empaque Prototipo 2.0: presentación REFILL con recubrimiento interior y sistema de recarga del envase charm reutilizable.

Ilustración 20: Sistema completo del Prototipo 2.0: envase charm y recarga



Nota. Muestra el envase, la bolsa de recarga y el charm reabastecido. Fuente: Elaboración propia.

Sistema completo Prototipo 2.0: envase charm, bolsa de recarga (refill) y envase charm reabastecido.

Ilustración 21: Bolsa de recarga (Refill) de bombones MINTA



Nota. Presentación de la bolsa de recarga (refill) de bombones MINTA. Fuente: Elaboración propia.

El conjunto de estas modificaciones confirma el valor del ciclo de aprendizaje que propone el Lean Startup. Dos de los cambios más significativos, la reformulación del perfil sensorial y la sustitución del eje comunicacional, no habrían sido identificados mediante el análisis interno del equipo, y provienen directamente de la confrontación del prototipo con el usuario y con el criterio experto.

11.2. Producto Mínimo Viable (PMV)

El producto mínimo viable de MINTA se define desde una lógica de aprendizaje y no desde la idea de un producto terminado a escala. No basta con afirmar que el PMV es el bombón; entendido así, perdería su propósito, que es permitir aprender del cliente con rapidez y bajo costo antes de comprometer recursos en una producción mayor (Blank & Echart, 2023). Por ello, el PMV se concibe como un conjunto articulado de elementos mínimos capaces de transmitir la propuesta y provocar una reacción genuina en el usuario.

En concreto, el PMV contempla una muestra degustable del bombón, que permite valorar de primera mano el sabor, la textura y el formato; un mockup del empaque, en particular del formato charm portátil, que comunica la identidad visual y la practicidad de la propuesta; y un material de comunicación, ya sea una landing page con preguntas abiertas o un video comercial breve, concebido para presentar el producto y recoger opiniones. En su conjunto, estos elementos funcionan como una prueba de concepto: una representación suficientemente fiel de MINTA para que el usuario la comprenda y reaccione, sin necesidad de contar todavía con la versión final ni con la producción industrial.

Lo que se busca aprender con este PMV es preciso: si el cliente entiende la propuesta tal como se le presenta, si el producto le resulta atractivo, si confía en sus ingredientes, si estaría dispuesto a comprarlo, qué modificaría y qué presentación le parece más adecuada. Estas preguntas no se resolverán con métricas cuantitativas, sino con las percepciones, dudas y reacciones que expresen los participantes, en coherencia con el enfoque cualitativo de la fase.

11.3. Objetivos del PMV

El producto mínimo viable persigue, ante todo, objetivos de aprendizaje, orientados a obtener información útil para decidir el rumbo del producto antes de escalar su producción. En este sentido, se plantean los siguientes objetivos:

- **Comprobar** si el segmento objetivo comprende con claridad la propuesta de MINTA como pausa sensorial natural, identificando qué elementos del concepto resultan evidentes y cuáles generan confusión.
- **Evaluar** el atractivo del producto y la reacción ante su sabor, su textura y su formato portátil, a partir de la degustación y de la manipulación del empaque.
- **Identificar** el nivel de confianza que despiertan los ingredientes y la transparencia de la propuesta, así como las dudas que pudieran surgir en torno a su composición o conservación.

- **Reconocer** la intención de compra y la disposición de pago del usuario, junto con las modificaciones que sugiere y la presentación que considera más adecuada, de modo que estos aprendizajes alimenten directamente la definición del prototipo 2.0.

11.4. Validación

La validación del producto mínimo viable consiste en el procedimiento mediante el cual la retroalimentación recogida se transforma en decisiones sobre el prototipo. No se trata, por tanto, de reunir opiniones, sino de interpretarlas de manera sistemática para determinar qué debe conservarse, qué debe ajustarse y qué debe descartarse antes de comprometer recursos en una producción de mayor escala.

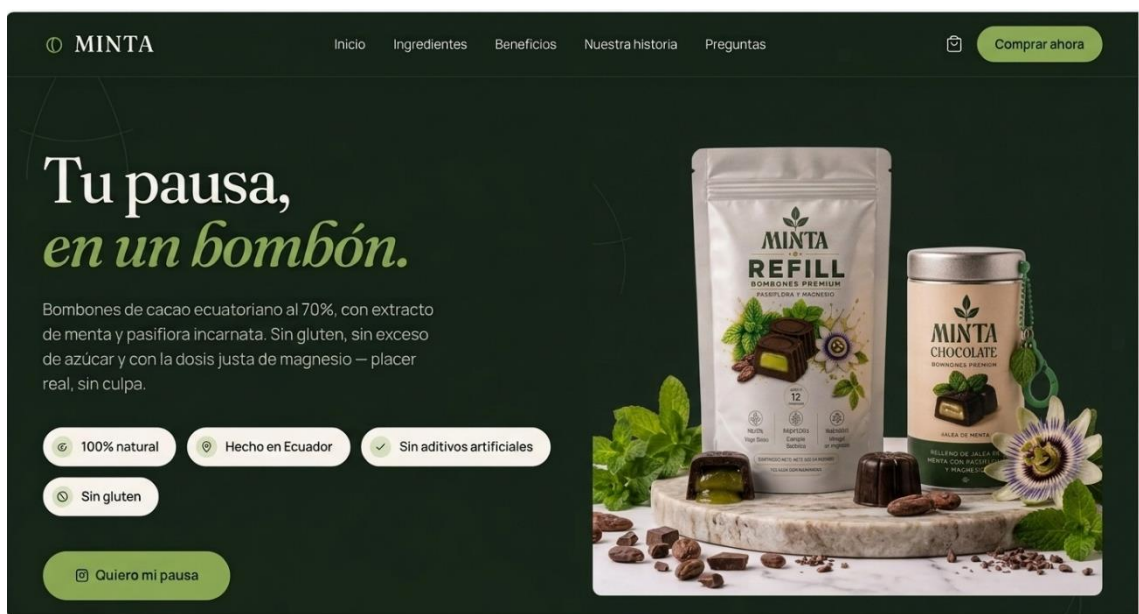
El análisis de la información se realizó mediante el procedimiento de análisis temático propuesto por Braun y Clarke (2006), cuyas seis fases se detallan en el apartado 10.8.2. Este método permitió pasar de un volumen considerable de material las transcripciones de las entrevistas y del grupo focal, las notas de observación directa y los registros de la observación digital a un conjunto acotado de temas que ordenan la comprensión del fenómeno. La elección de una técnica formal reconocida en la literatura responde a la necesidad de que los hallazgos resulten trazables y verificables, y no dependan de la impresión subjetiva del equipo emprendedor.

El análisis atendió simultáneamente a varios planos de la información. En primer lugar, a los comentarios explícitos de los participantes sobre el sabor, el empaque, el precio y la propuesta. En segundo lugar, a las emociones que acompañaron esas declaraciones y a las reacciones espontáneas registradas durante la degustación, que en ocasiones matizaron o contradijeron el discurso verbal. En tercer lugar, al lenguaje empleado, incluidas las expresiones con que los participantes describieron el cansancio, la pausa y el producto. Y finalmente, a los patrones repetitivos, las sugerencias concretas de cambio y las comparaciones que establecieron de manera espontánea con otros snacks y marcas ya conocidos.

De la convergencia de estos planos surgieron los seis temas presentados en el apartado 10.8.3 y el contraste de las hipótesis expuesto en el apartado 10.8.4. Los aprendizajes obtenidos se tradujeron directamente en las modificaciones documentadas en el apartado 11.1, donde cada mejora del prototipo se vincula al hallazgo que la origina. De este modo, la validación cierra el ciclo de aprendizaje que sostiene esta fase: la voz del usuario y el criterio experto, y no la preferencia del equipo, constituyen el fundamento de la evolución del producto.

11.5. Landing Page o Video comercial

Ilustración 22: Landing page: encabezado, menú de navegación y botón «Quiero mi pausa»



Nota. Primer contacto visual del visitante con la marca. Fuente: Elaboración propia.

El landing page del proyecto MINTA fue diseñado como una herramienta estratégica de comunicación digital para presentar el Producto Mínimo Viable (PMV) de forma visual, atractiva y funcional. Su objetivo es comunicar la propuesta de valor del bombón elaborado con cacao ecuatoriano, extracto de menta, pasiflora y magnesio, dirigido a estudiantes universitarios y jóvenes profesionales que buscan una pausa práctica dentro de jornadas exigentes. Cada sección del sitio fue estructurada para conducir al visitante desde el

reconocimiento del problema cotidiano hasta la intención de compra, fortaleciendo la identidad de marca y transmitiendo confianza.

Al igual que en una estrategia de marketing digital orientada a la validación de un PMV, los textos, imágenes, botones, iconografía y llamados a la acción fueron organizados para facilitar la navegación, mejorar la experiencia del usuario y favorecer la comprensión de los atributos diferenciadores del producto.

- **Logo MINTA**

El logotipo se ubicó en la parte superior para favorecer el reconocimiento inmediato de la marca y reforzar la identidad visual durante toda la navegación. Su presencia constante permite asociar el producto con bienestar, naturaleza y calidad.

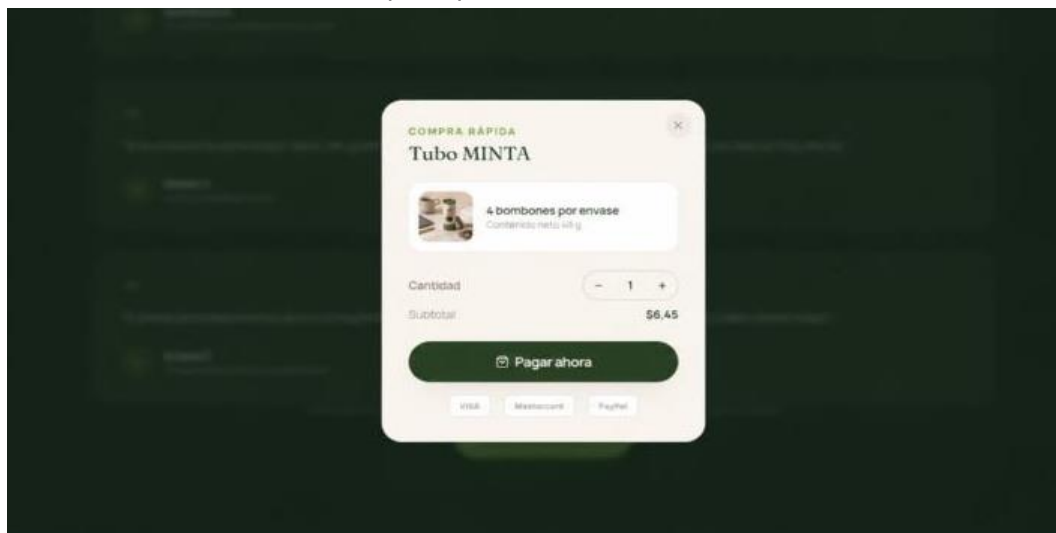
- **Menú de navegación**

El menú organiza el contenido en bloques temáticos, permitiendo acceder rápidamente a ingredientes, beneficios, historia y preguntas frecuentes. Esto mejora la usabilidad y reduce el tiempo de búsqueda de información.

- **Botón “Quiero mi pausa”**

El botón principal funciona como llamada a la acción (CTA). Su diseño busca incentivar la interacción inicial del usuario y conducirlo hacia el descubrimiento del producto.

Ilustración 23: Ventana de compra rápida del formato Tube



Nota. Permite completar la compra sin abandonar la página. Fuente: Elaboración propia.

- **Hero Section**

El encabezado principal, “Días largos, mereces un respiro”, conecta emocionalmente con el segmento objetivo, describe situaciones cotidianas de estudio y trabajo, e introduce a MINTA como una alternativa práctica. La formulación resulta además coherente con la recomendación formulada por la especialista en psicología durante la validación cualitativa, quien advirtió sobre la connotación clínica del término “sensorial” y sugirió sustituirlo por expresiones de registro cotidiano, como “un respiro” o “un momento agradable”. Las categorías “Estudias”, “Trabajas” y “Tu pausa” personalizan la experiencia de navegación y permiten que distintos perfiles de usuario se identifiquen con escenarios específicos de consumo.

- **Categorías “Estudias”, “Trabajas” y “Tu pausa”**

Estos filtros personalizan la experiencia de navegación y permiten que diferentes perfiles de usuarios se identifiquen con escenarios específicos de consumo.

Ilustración 24: Hero section con la categoría «Estudias»



Nota. Personaliza el mensaje para el perfil universitario. Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 25: Hero section con la categoría «Trabajas»



Nota. Personaliza el mensaje para el perfil profesional. Fuente: Elaboración propia.

- **Botón “Descubre más”**

Facilita la continuidad del recorrido dentro del sitio, promoviendo que el usuario conozca con mayor profundidad las características y beneficios del producto.

Ingredientes que cuidan de ti

La presentación individual del cacao, menta, magnesio, pasiflora y la ausencia de exceso de azúcar aporta transparencia y fortalece la percepción de calidad mediante información sencilla y comprensible.

Ilustración 26: Hero section con la categoría «Tu pausa»

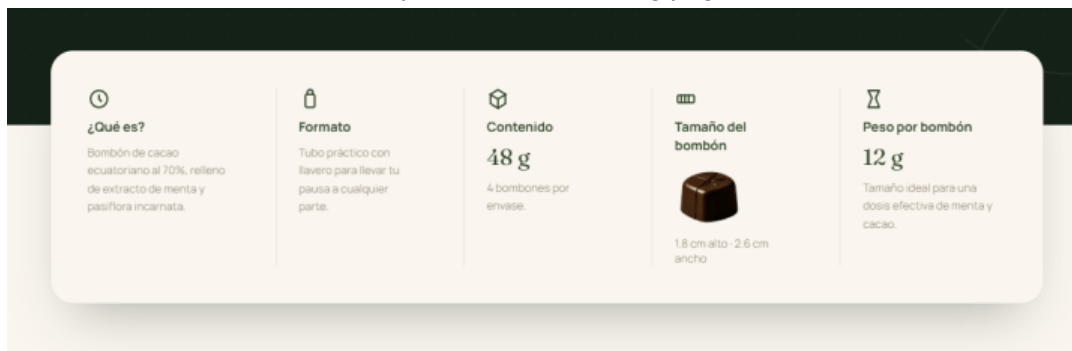


Nota. Personaliza el mensaje para el momento de descanso. Fuente: Elaboración propia.

- **Ficha técnica del producto**

La descripción del contenido, peso, dimensiones y formato del envase permite disminuir la incertidumbre del consumidor y comunicar especificaciones relevantes para la decisión de compra.

Ilustración 27: Ficha técnica del producto en el landing page



Nota. Detalla formato, contenido y peso por bombón. Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 28: Sección «Ingredientes que cuidan de ti»



Nota. Presenta cada ingrediente sin atribuir efectos terapéuticos. Fuente: Elaboración propia.

- **Sección “Tu pausa, siempre contigo”**

La sección “Tu pausa, siempre contigo” explica las ventajas del envase reutilizable con llavero y destaca su portabilidad, la protección del producto y la facilidad de transporte, atributos alineados con el estilo de vida del segmento y validados durante el trabajo de campo, donde los participantes calificaron el formato como práctico y conveniente. La sección de compra, por su parte, incluye la imagen del producto, el precio, un selector de cantidad, los beneficios comerciales y el botón “Comprar ahora”, simulando una experiencia

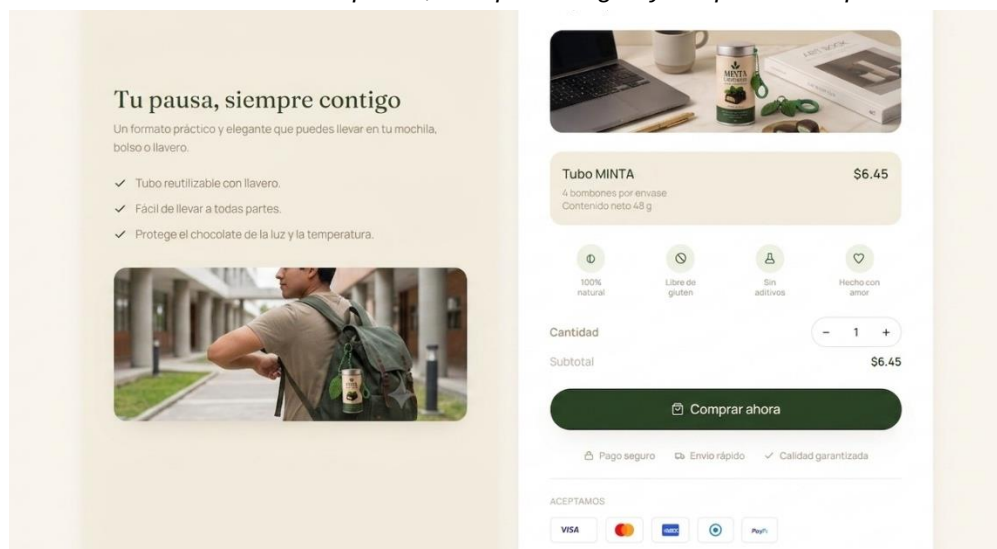
de comercio electrónico que permite observar la intención de compra sin que medie una transacción real.

- **Sección de compra**

La sección “Tu pausa, siempre contigo” explica las ventajas del envase reutilizable con llavero y destaca su portabilidad, la protección del producto y la facilidad de transporte, atributos alineados con el estilo de vida del segmento y validados durante el trabajo de campo, donde los participantes calificaron el formato como práctico y conveniente. La sección de compra, por su parte, incluye la imagen del producto, el precio, un selector de cantidad, los beneficios comerciales y el botón “Comprar ahora”, simulando una experiencia de comercio electrónico que permite observar la intención de compra sin que medie una transacción real.

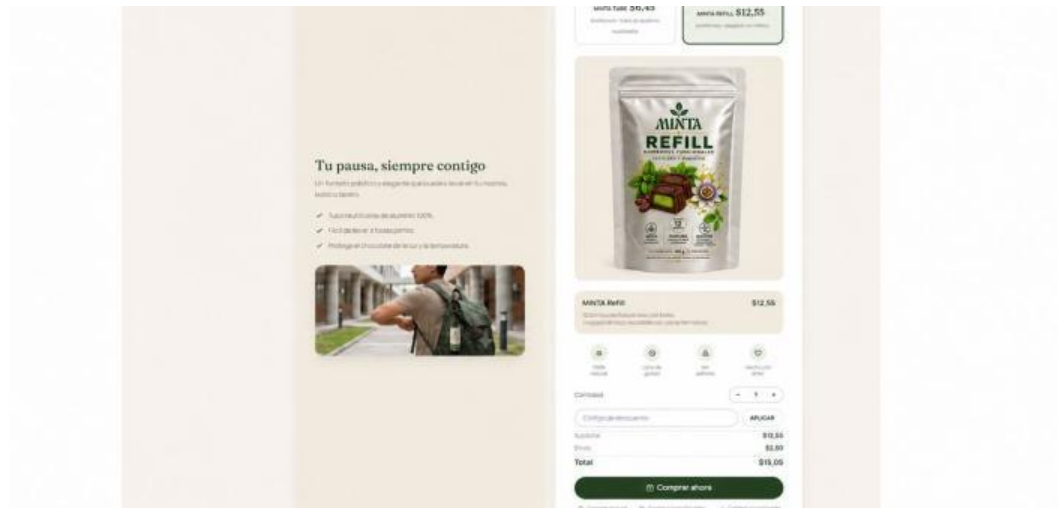
Además, presenta la posibilidad de elegir entre el envase reutilizable (MINTA Tube) y el formato de recarga (MINTA Refill), reforzando la propuesta de sostenibilidad y recompra. También incorpora un espacio para códigos de descuento, el cálculo del subtotal y del costo de envío, así como íconos que resaltan atributos del producto, como ser 100 % natural, libre de gluten, sin aditivos y elaborado con ingredientes funcionales, brindando al usuario información relevante antes de tomar la decisión de compra.

Ilustración 29: Sección «Tu pausa, siempre contigo» y bloque de compra del formato Tube



Nota. Destaca la portabilidad del envase reutilizable. Fuente: Elaboración propia.

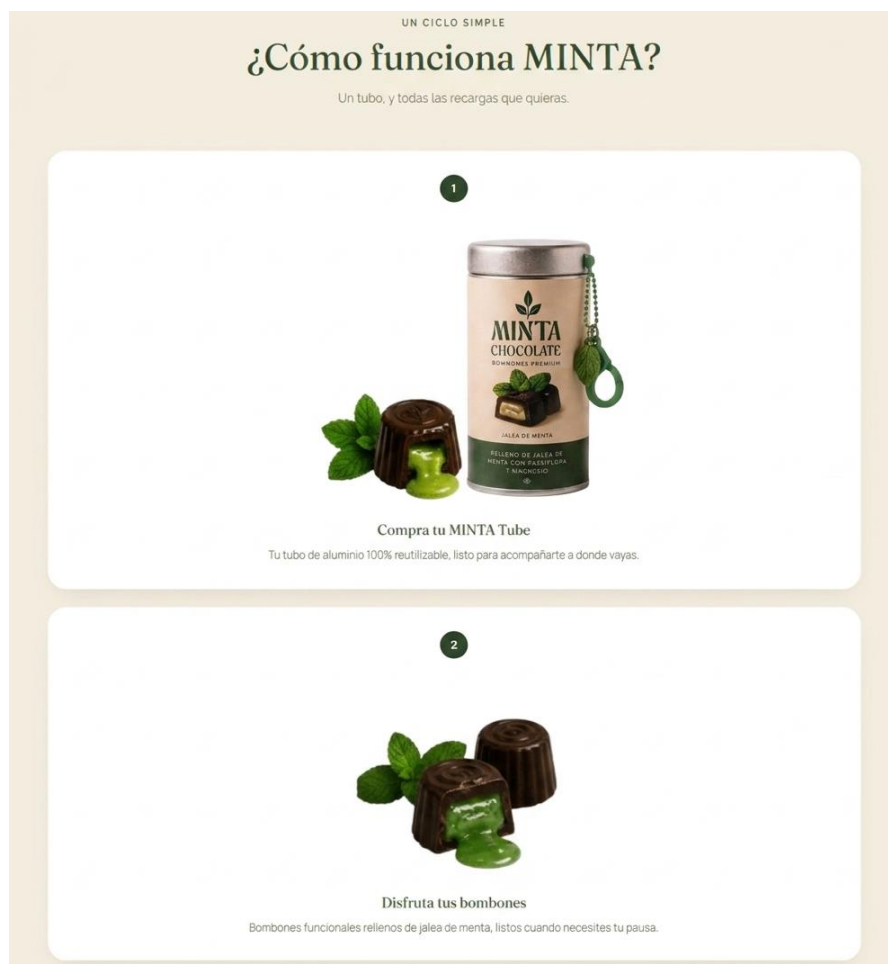
Ilustración 30: Bloque de compra del formato Refill



Nota. Refuerza la recompra mediante el sistema de recarga. Fuente: Elaboración propia.

- **Como funciona MINTA**

Ilustración 31: Sección «¿Cómo funciona MINTA?»: adquisición del Tube



Nota. Primer paso del ciclo de uso del producto. Fuente: Elaboración propia.

Explicar de forma gráfica el ciclo de uso del producto mediante tres pasos. Primero el usuario se hace con el MINTA Tube, un envase de aluminio reutilizable a su vez con bombones innovadores. Segundo realiza la operación del consumo de los bombones, usando la portabilidad del envase. Por último, cuando ya no queda contenido puede hacerse con el MINTA Refill, una funda con los bombones recargables para llenar el tubo reutilizable, que ofrece las posibilidades de recompra del producto y de reducir residuos de envases. Esta parte trata de comunicar de forma sencilla la propuesta de valor de MINTA, que se basa en la practicidad, la sostenibilidad y la posibilidad de continuidad del consumo ayudado por un sistema de recargas.

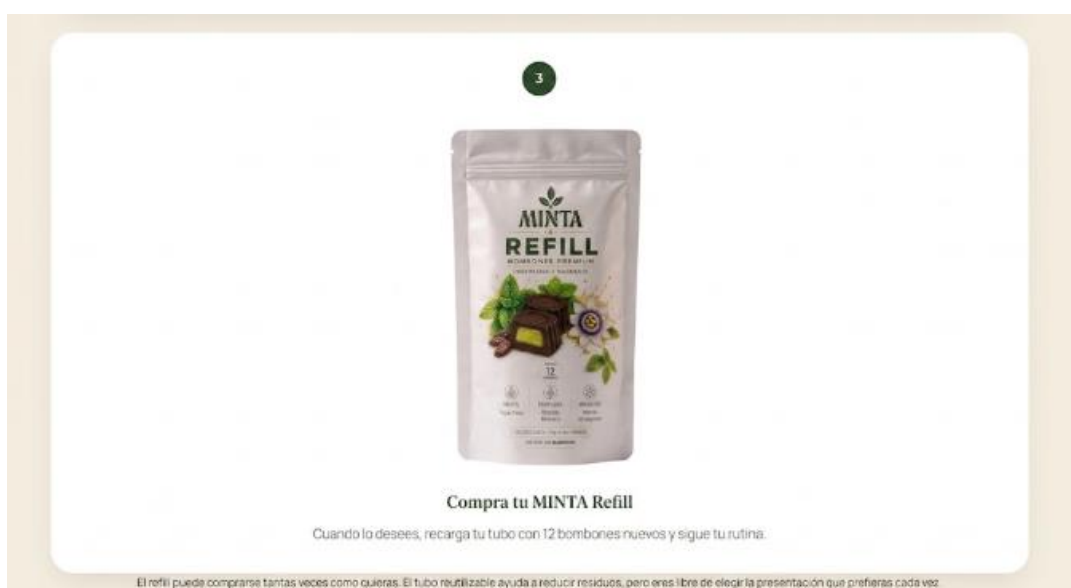


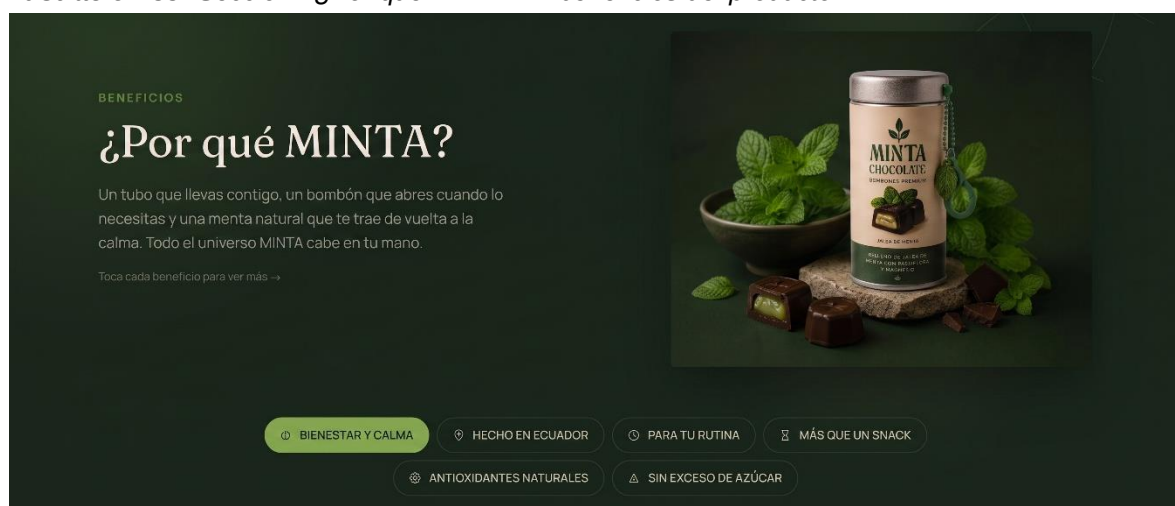
Ilustración 32: Sección «¿Cómo funciona MINTA?»: recarga con Refill

Nota. Paso de reabastecimiento del envase reutilizable. Fuente: Elaboración propia.

- **Beneficios del producto**

La sección “¿Por qué MINTA?” resume la propuesta de valor mediante beneficios asociados al bienestar cotidiano, ingredientes naturales y practicidad, sin atribuir propiedades terapéuticas al producto ni sugerir que sustituye la atención profesional.

Ilustración 33: Sección «¿Por qué MINTA?»: beneficios del producto



Nota. Resume la propuesta de valor sin alegaciones de salud. Fuente: Elaboración propia.

- **Historia, misión y visión**

Estos apartados fortalecen la identidad de la marca, explican el origen universitario del proyecto y comunican el propósito y la proyección de MINTA, elementos que contribuyen a generar cercanía y credibilidad frente a un consumidor que, según se constató en las entrevistas, desconfía de las marcas nuevas mientras no comprueba su calidad.

Ilustración 34: Sección «Nuestra historia»: historia, misión y visión



Nota. Comunica el origen universitario del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

- **El impacto social**

La sección de impacto social comunica la dimensión del proyecto que trasciende la transacción comercial. En ella se explica que MINTA se elabora con cacao fino de aroma proveniente de pequeños agricultores ecuatorianos, bajo criterios de comercio justo, de manera que cada compra contribuye a la valorización de la materia prima nacional y al sostenimiento de los productores locales. Se destaca, asimismo, el carácter reutilizable del envase tipo charm, concebido para acompañar al consumidor de forma permanente y reducir el desecho asociado a los empaques de un solo uso, principio que se refuerza mediante el sistema de recarga propuesto por uno de los participantes durante las entrevistas.

La incorporación de este bloque responde a una tendencia documentada en el análisis del entorno: el consumidor joven al que se dirige la propuesta valora de manera creciente el consumo consciente y la trazabilidad de lo que compra. No obstante, conviene señalar una advertencia derivada de la propia validación cualitativa. Ningún participante mencionó de manera espontánea el origen ecuatoriano del cacao como un atributo de valor, lo que sugiere que el impacto social no opera por sí solo como motor de decisión, sino que

requiere ser comunicado de forma deliberada y verificable. Esta sección del landing page cumple precisamente esa función.

Ilustración 35: Sección de impacto social



Nota. Explica el abastecimiento de cacao y el criterio ambiental. Fuente: Elaboración propia.

- **Validación del producto**

Ilustración 36: Sección de testimonios «Lo que opinan de MINTA»



Nota. Recoge valoraciones de la validación cualitativa. Fuente: Elaboración propia.

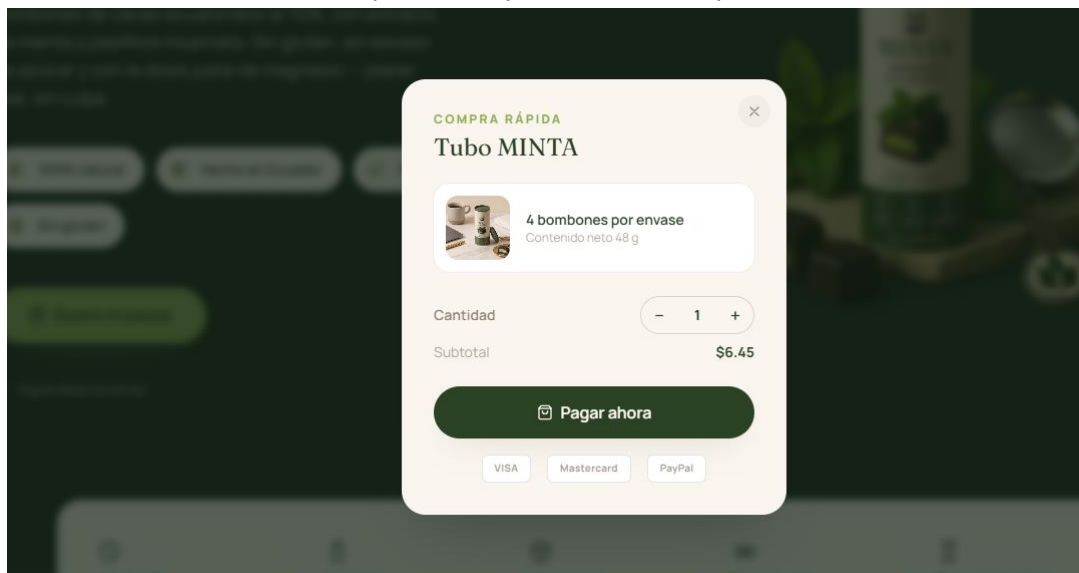
La sección de testimonios recoge las valoraciones expresadas por los participantes que probaron el prototipo durante la validación cualitativa, y opera como un mecanismo de

prueba social. Su inclusión responde a un hallazgo consistente del trabajo de campo: los consumidores manifestaron reticencia a probar marcas desconocidas y declararon que la recomendación de otras personas, junto con la comprobación directa de la calidad, constituye el principal motor para dar una oportunidad a un producto nuevo. Al mostrar reacciones de personas reales pertenecientes al segmento objetivo, el sitio reduce esa barrera de entrada.

Los testimonios seleccionados se limitan a describir la experiencia sensorial y la practicidad del producto, evitando de manera deliberada cualquier afirmación sobre efectos en la salud, el estrés o el estado de ánimo. Esta restricción responde a la recomendación expresa de la especialista en psicología, quien advirtió que las marcas de alimentos no deben trivializar la salud mental ni permitir que el testimonio de un consumidor funcione como una promesa terapéutica implícita. En consecuencia, se privilegian afirmaciones referidas al sabor, la textura, el formato portátil y la ocasión de consumo.

Botón “Quiero probarlas”

Ilustración 37: Botón «Quiero probarlas» y ventana de compra



Nota. Segundo llamado a la acción del recorrido. Fuente: Elaboración propia.

El botón “Quiero probarlas” constituye el segundo llamado a la acción del recorrido y se ubica de manera estratégica después de los testimonios, en el punto en que el visitante ya ha comprendido la propuesta y ha comprobado que otras personas la valoran. A

diferencia del botón inicial, que invita a descubrir el producto, este se dirige a quien ya se encuentra en disposición de probarlo, lo que permite distinguir entre el interés general y una intención de prueba efectiva.

Desde la lógica de aprendizaje que orienta esta fase, el botón cumple además una función metodológica. La acción de pulsarlo no conduce únicamente a la sección de compra, sino que habilita un formulario breve con preguntas abiertas destinado a recoger la percepción del usuario: qué entendió del producto, qué le llamó la atención, qué dudas le generó, qué cambiaría y en qué situación lo consumiría. De este modo, el interés manifestado se traduce en información cualitativa aprovechable, y no solamente en un registro de clics.

- **Preguntas frecuentes**

La inclusión de un apartado FAQ anticipa las dudas más comunes sobre consumo, conservación, alérgenos y envíos, incrementando la confianza del usuario. Su contenido no es arbitrario: recoge las inquietudes que los participantes plantearon de manera espontánea durante el trabajo de campo, entre ellas la conservación del chocolate ante el calor de Guayaquil, la cantidad de unidades que resulta prudente consumir en un día y la composición exacta del producto. Al responderlas de forma anticipada, el sitio resuelve las principales barreras identificadas antes de que el usuario abandone la navegación.

Ilustración 38: Sección de preguntas frecuentes



Nota. Anticipa dudas sobre consumo, conservación y alérgenos. Fuente: Elaboración propia.

- **Footer**

El pie de página concentra información de contacto, enlaces, redes sociales, políticas y medios de pago, transmitiendo formalidad y credibilidad al conjunto del sitio.

- **Paleta de colores**

Los tonos verdes y beige fueron seleccionados para asociar la marca con naturaleza, calma, bienestar y cacao, generando coherencia visual.

- **Tipografía**

La combinación de tipografías serif para títulos y sans serif para textos facilita la lectura y aporta una imagen elegante y contemporánea.

- **Fotografías**

Las imágenes muestran situaciones reales de uso y acercan el producto al contexto cotidiano del segmento objetivo, fortaleciendo el vínculo emocional.

- **Experiencia de usuario (UX)**

La estructura del landing page sigue una secuencia lógica: captar atención, presentar el problema, explicar beneficios, ofrecer evidencia del producto y finalizar con la compra.

- **Llamados a la acción (CTA)**

Los CTA fueron distribuidos estratégicamente para mantener la interacción del usuario durante toda la navegación y favorecer la conversión.

- **Conclusión**

En conjunto, el landing page constituye una herramienta de validación del Producto Mínimo Viable, en tanto permite comunicar con claridad la propuesta de valor de MINTA, generar confianza en el consumidor y, sobre todo, aprender de él. Su diseño incorpora de manera directa los hallazgos de la validación cualitativa: adopta el registro de “un respiro” en lugar de la expresión “pausa sensorial”, explica los ingredientes que los usuarios desconocían, anticipa las dudas sobre conservación y dosificación, y evita cualquier

atribución terapéutica. De este modo, la herramienta digital no solo presenta el producto, sino que materializa el ciclo de aprendizaje que sostiene esta fase del proyecto.

11.6. Estrategia de validación de la monetización

La exploración del modelo de monetización dentro de la Fase 5 se mantiene en clave cualitativa, en coherencia con el enfoque del resto de la validación; pues, en esta etapa no se busca fijar un precio definitivo ni proyectar cifras de venta, sino comprender de qué manera los usuarios perciben el valor del producto y bajo qué condiciones estarían dispuestos a pagar por él. Esta indagación se llevó a cabo durante las entrevistas en profundidad y el grupo focal, de modo que las apreciaciones económicas se inscriban dentro de una conversación más amplia sobre la experiencia de consumo y el significado que las personas atribuyen a MINTA, y no de forma aislada.

En primer lugar, se exploró la percepción del precio, observando qué valor consideran razonable los participantes para un producto de estas características y cómo justifican esa apreciación. De manera articulada, se indaga en la disposición de pago, entendida no como una cifra exacta sino como la actitud con la que las personas se aproximan a la idea de adquirir el producto y los factores que la hacen más o menos probable.

Se conversó igualmente sobre la presentación comercial preferida, atendiendo a si los usuarios valoran más la unidad individual portátil con llavero o un formato de mayor contenido, y sobre la comparación con otros productos, es decir, con qué snacks, chocolates o alternativas sitúan mentalmente a MINTA al pensar en su precio y su valor. La indagación se completó explorando los atributos que justificarían pagar más que por un snack común, como el origen ecuatoriano del cacao, la naturalidad de los ingredientes, el diseño del empaque o la experiencia de pausa sensorial que ofrece, así como los lugares donde los participantes esperarían encontrar el producto y los canales de compra que prefieren.

Desde la perspectiva del modelo de monetización propiamente dicho, el proyecto contempla como fuente principal de ingresos la venta directa del producto al consumidor final (B2C), inicialmente mediante ferias, eventos universitarios y redes sociales, en coherencia con las respuestas obtenidas en la indagación anterior sobre canales de compra preferidos. Posteriormente, conforme se validó la propuesta de valor, se buscó establecer alianzas con universidades, cafeterías, empresas y distribuidores que permiten comercializar MINTA a mayor escala mediante un modelo B2B, consolidando así una estrategia de crecimiento gradual: primero venta directa y de bajo riesgo, luego canales de mayor volumen y compromiso.

Como mecanismo de validación comercial de este modelo, el equipo aprovechó espacios reales de comercialización de bajo costo, donde puede exponerse directamente al público objetivo sin necesidad de infraestructura comercial propia. Entre estos espacios se contemplan las ferias de emprendimiento universitarias que se realizan periódicamente en Guayaquil, como el Startup Weekend Guayaquil y la Casa Abierta, ambas organizadas en el campus de la ESPOL, así como ferias de emprendedores organizadas por el Municipio de Guayaquil, entre las que destaca la feria comunitaria "Emprende y Vende" que se desarrolla mensualmente en el Parque Forestal y que se extenderá también al Parque Samanes, donde los participantes acceden de manera gratuita al espacio para exhibir y vender sus productos, sin costo de inscripción ni de stand. También se evaluó la participación en ferias frente a universidades como la organizada por Épico en la Plaza Guayarte, junto a la Universidad Católica de Guayaquil.

La inversión que exige este tipo de ferias comunitarias y universitarias es mínima si se compara con una feria comercial o corporativa donde, según referencias del sector, el alquiler de un stand puede llegar a varios cientos o incluso miles de dólares dependiendo del tamaño y la ubicación; en el caso de "Emprende y Vende" el espacio es gratuito, y el gasto del equipo se limita prácticamente a materiales básicos de exhibición (mesa, mantel,

cartelería, degustaciones) y transporte, lo que puede resolverse con una inversión estimada de entre 30 y 80 dólares por jornada.

Se elige este tipo de ferias precisamente por esa razón: al ser MINTA un emprendimiento que recién arranca, financiado con recursos propios de las cuatro socias fundadoras y un préstamo bancario, no tiene sentido asumir el riesgo de un stand costoso en una feria comercial grande antes de haber validado si el producto realmente conecta con el público; estos espacios permiten obtener esa primera validación del interés real de compra, del comportamiento del consumidor frente al producto y de los canales de venta más adecuados para el lanzamiento inicial con una exposición real al consumidor y un riesgo financiero prácticamente nulo, reservando las ferias de mayor inversión, como el Salón del Chocolate u otras exposiciones sectoriales, para una etapa posterior una vez que el negocio tenga ingresos que sustenten esa inversión y el modelo B2B empiece a consolidarse.

El propósito de esta validación cualitativa es ajustar el modelo de ingresos a partir del valor percibido por el cliente y del comportamiento real observado en punto de venta, y no de supuestos internos del equipo. Los hallazgos permiten definir con mayor fundamento la presentación comercial, el rango de precio referencial y el canal prioritario de venta, así como el momento adecuado para dar el salto hacia alianzas B2B, elementos que se concretarán en cifras en una etapa posterior, una vez consolidada esta comprensión cualitativa y acumulada la experiencia de las primeras ferias como espacio de prueba. De este modo, la estrategia de monetización de MINTA se construye desde la disposición real de pago y la percepción de valor del segmento, partiendo de un canal de bajo riesgo y escala progresiva, y cerrando de forma coherente el ciclo de aprendizaje de la Fase 5.

12. Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional – FASE 6

El estudio técnico traduce la propuesta de MINTA en las decisiones concretas que hacen posible su elaboración: dónde se produce, cómo fluyen sus procesos, de qué manera

se transforma la materia prima en el producto final, cómo se organiza el equipo humano y bajo qué figura legal opera el emprendimiento, incluyendo los aspectos de internacionalización propios de un plan de negocios de Negocios Internacionales. El propósito de este capítulo es demostrar la factibilidad operativa del proyecto, mostrando que la idea validada en las fases anteriores puede sostenerse con recursos, procesos y una estructura viable en el contexto ecuatoriano.

12.1. Localización del emprendimiento

La localización del emprendimiento se define en dos niveles complementarios. En el nivel de macro localización, MINTA se ubica en Ecuador, provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, en coherencia con el origen del equipo emprendedor y con el mercado objetivo definido en las fases previas, conformado por estudiantes universitarios y jóvenes profesionales de zonas urbanas de esa ciudad. En el nivel de micro localización, la producción arranca en un local pequeño, ubicado en el sector de Urdesa, la cual se habilita como planta piloto para esta primera etapa artesanal.

La elección de Guayaquil como ciudad base responde a tres factores determinantes; el primero, la cercanía a los proveedores de cacao fino de aroma ecuatoriano, insumo central del producto, que reduce costos de aprovisionamiento y fortalece la identidad de origen de la marca. En segundo lugar, el acceso al Puerto de Guayaquil, principal terminal marítima del país, resulta estratégico para la importación de la maquinaria de producción proveniente de China, tal como se detalla en el capítulo de adquisición internacional de maquinaria. Y, en tercer lugar, la proximidad al mercado objetivo permite atender de manera directa y ágil los canales de comercialización, tanto en la venta al consumidor final como en los acuerdos con tiendas y aliados comerciales.

En una etapa posterior, una vez validada la demanda y estabilizada la producción, se contempla abrir otro punto de venta físico tipo isla que dé mayor visibilidad a la marca sin asumir aún el costo de un local dentro de un centro comercial, considerablemente más alto

por el arriendo y las comisiones que exigen estos espacios. Para ello se evalúan sectores de alto tránsito peatonal y afinidad con el perfil del consumidor de MINTA, como Urdesa, que concentra cerca de 260 establecimientos gastronómicos y busca consolidarse como un distrito gastronómico de la ciudad, o Kennedy Norte, conocida como la "zona de oro" de Guayaquil por su concentración de oficinas, clínicas y centros de alto flujo comercial. Ambos sectores ofrecen la ventaja de un público similar al objetivo de la marca jóvenes profesionales y estudiantes con costos de instalación más accesibles que los de una isla dentro de un mall, lo que permite dar el siguiente paso de crecimiento de manera realista y sin comprometer la salud financiera del emprendimiento en sus primeros años. La Ilustración 19 sintetiza esta decisión de localización.

Ilustración 39: Macrolocalización y microlocalización del emprendimiento



Nota. Ubicación prevista de la operación en Guayaquil. Fuente: Elaboración propia.

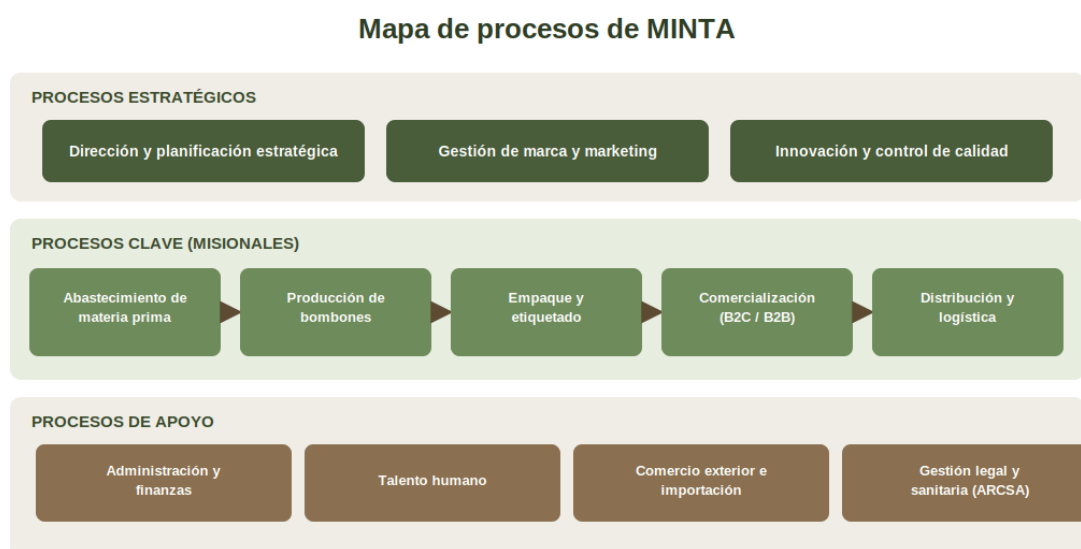
12.2. Mapa de procesos del emprendimiento

El mapa de procesos ofrece una visión integral de cómo funciona MINTA como organización, distinguiendo tres niveles de actividad que interactúan de forma permanente. Los procesos estratégicos son los que orientan el rumbo del emprendimiento y comprenden la dirección y planificación estratégica, la gestión de la marca y el marketing, y la innovación

y el control de calidad; estos procesos definen la identidad de la marca, sus objetivos y los estándares que deben cumplir tanto el producto como la experiencia que lo rodea.

Los procesos clave o misionales son aquellos que generan directamente el valor que percibe el cliente y siguen una secuencia lógica: el abastecimiento de materia prima, la producción de los bombones, el empaque y etiquetado, la comercialización a través de los canales B2C y B2B, y la distribución y logística que hace llegar el producto a su destino. Finalmente, los procesos de apoyo sostienen la operación cotidiana e incluyen la administración y las finanzas, la gestión del talento humano, el comercio exterior e importación de maquinaria, y la gestión legal y sanitaria ante la ARCSA. La Ilustración 20 representa la articulación de estos tres niveles.

Ilustración 40: Mapa de procesos estratégicos, clave y de apoyo



Nota. Ordena los procesos según su aporte al valor percibido. Fuente: Elaboración propia.

12.3. Diseño del proceso productivo

El proceso productivo de MINTA inicia con la recepción e inspección de la materia prima pasta de cacao, panela pulverizada, manteca de cacao, bisglicinato de magnesio e

insumos para la jalea de menta, donde se verifica que cumplan los estándares establecidos; si no son conformes, se devuelven al proveedor, lo que evita que un insumo defectuoso contamine un lote completo.

En paralelo se elabora la jalea de menta, el relleno funcional del bombón: se cuece una base de leche y panela granulada durante quince minutos a fuego medio hasta lograr consistencia de jalea, se deja enfriar a temperatura ambiente para no degradar los aromas ni los activos, se incorpora el extracto de menta y el colorante vegetal, y luego se añaden los activos funcionales bisglicinato de magnesio y extracto de pasiflora en las proporciones definidas por bombón. Esta jalea se homogeniza y se almacena refrigerada en lote, lista para dosificarse en distintas tandas sin necesidad de prepararla cada vez. El tiempo total de esta etapa tiene como base firme los quince minutos de cocción; el enfriado, el saborizado, la incorporación de activos y la homogenización toman un tiempo adicional que aún no está cuantificado en el documento fuente y que conviene precisar antes de reportar una cifra total.

El proceso del bombón como tal toma alrededor de cincuenta minutos por molde y comienza con el pesado de la pasta de cacao, la panela y la manteca para respetar la formulación; sigue el derretido y mezclado hasta obtener una masa homogénea, el moldeado de la primera capa o cáscara, y una refrigeración inicial que solidifica esa cáscara. Sobre ella se deposita el relleno de jalea aproximadamente media cucharadita, aproximadamente dos punto cinco mililitros por cavidad, que pasa por una refrigeración breve antes del sellado con una capa final de chocolate templado. Luego viene la refrigeración final que consolida la estructura del bombón, el desmoldado con su respectiva inspección, y la limpieza de utensilios y área de trabajo.

Tras el desmoldado se realiza el segundo punto de control de calidad del proceso: las piezas que no cumplen los estándares de brillo, forma o sellado se reprocesan o descartan, mientras que las aprobadas avanzan a empaclado, donde se colocan en el tubo

de cuarenta y ocho gramos con su llavero característico, se etiquetan y se almacenan hasta su distribución.

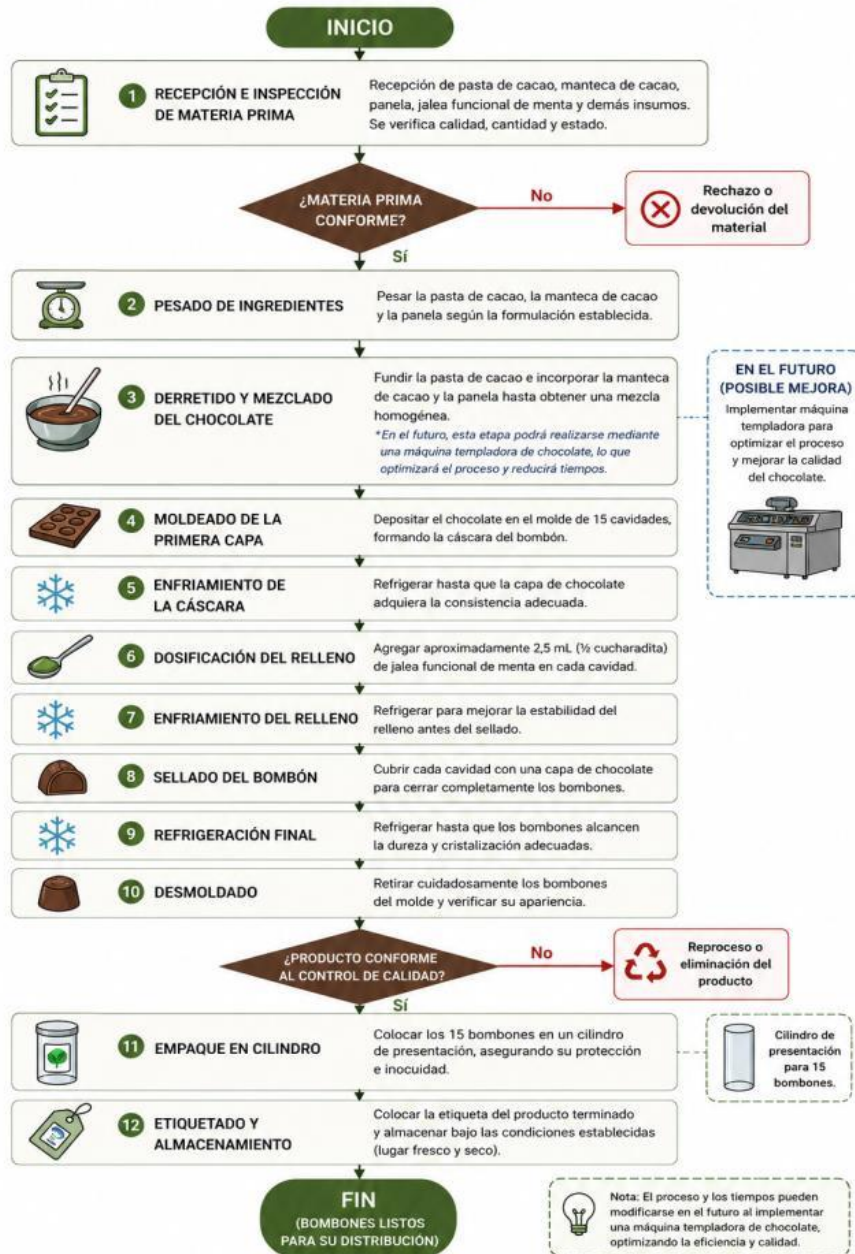
En cuanto a la capacidad, conviene distinguir dos escenarios. En la etapa artesanal, con una jornada de cuatrocientos veinte minutos y un tiempo aproximado de cincuenta minutos por molde, se obtienen ocho moldes completos al día; como cada molde produce quince bombones, la capacidad bruta es de ciento veinte bombones diarios y, aplicando el ochenta por ciento de eficiencia, la producción real se ajusta a noventa y seis bombones al día.

Con la incorporación de la templadora QT-CM15 este panorama cambia de manera sustancial: el chocolate deja de re-templarse por lote y los tiempos pasivos de refrigeración se solapan con el ciclo del molde siguiente, de modo que el ciclo efectivo por molde se reduce a veinticuatro minutos. Bajo esas condiciones, con dos trabajadoras dedicadas a producción, cuatrocientos veinte minutos efectivos por jornada y el mismo ochenta por ciento de eficiencia, la capacidad práctica asciende a cuatrocientos veinte bombones diarios, ocho mil cuatrocientos mensuales y ciento mil ochocientos al año trabajando veinte días al mes. Esta última es la capacidad que sustenta las proyecciones del análisis financiero.

Ilustración 41: *Flujograma del proceso productivo del bombón*

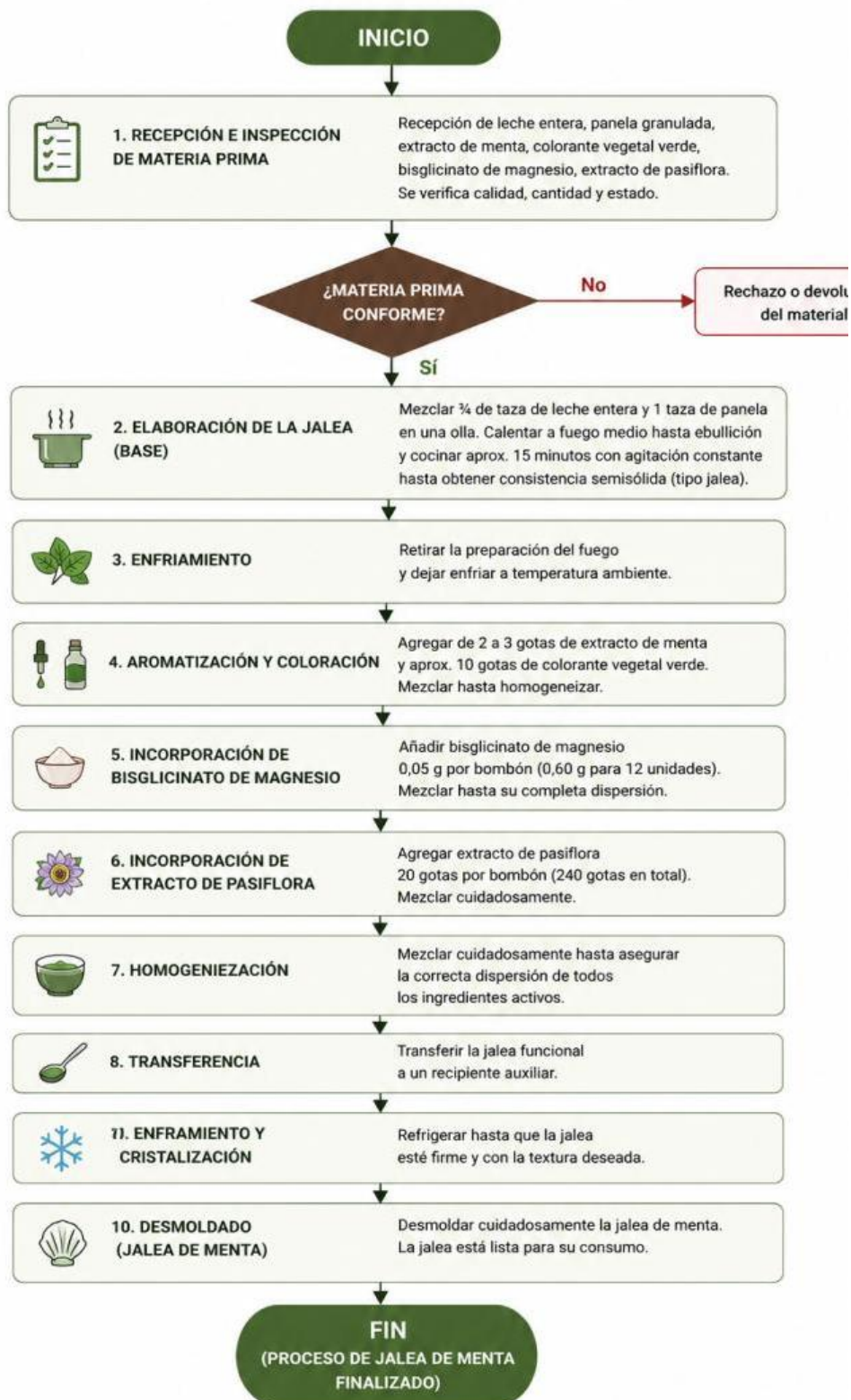
FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO

Elaboración de bombones rellenos de jalea funcional de menta (15 unidades)



Nota. Secuencia de elaboración desde el templado hasta el empaque. Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 42: Flujograma del proceso productivo de la jalea de menta



Nota. Detalla la preparación del relleno del bombón. Fuente: Elaboración propia.

12.4. Diseño organizacional

La estructura organizacional de MINTA parte de un equipo fundador conformado por cuatro socias, que en la etapa de arranque asumen de manera compartida las funciones esenciales del emprendimiento. En la práctica, esto significa que, al ser un proyecto que inicia desde cero y con recursos limitados, somos nosotras mismas las cuatro estudiantes fundadoras quienes ocupamos inicialmente cada uno de los cargos, sin contratar personal externo desde el primer momento; cada una asume un área según su perfil y disponibilidad, y la Junta de Socias en sí misma opera como el espacio donde se toman en conjunto las decisiones estratégicas del negocio.

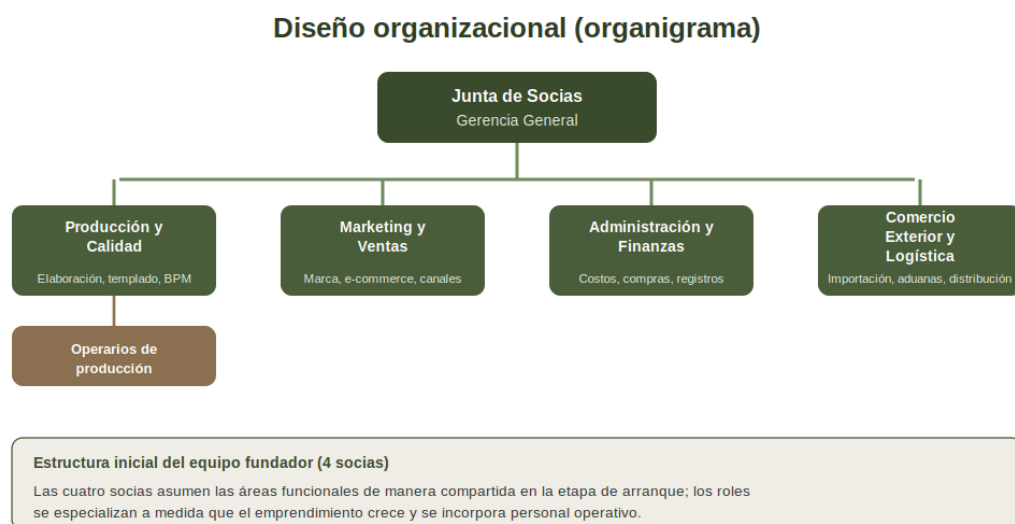
En la cúspide se ubica esta Junta de Socias, que ejerce la gerencia general, y de ella dependen cuatro áreas funcionales: Producción y Calidad, responsable de la elaboración de los bombones, el templado y las buenas prácticas de manufactura; Marketing y Ventas, encargada de la marca, el comercio electrónico y la gestión de los canales; Administración y Finanzas, a cargo de los costos, las compras y los registros; y Comercio Exterior y Logística, que gestiona la importación de la maquinaria, los trámites aduaneros y la distribución, en coherencia con la naturaleza internacional del proyecto.

La única excepción contemplada desde el inicio es el área de Marketing y Ventas, donde sí se prevé destinar un presupuesto para pauta publicitaria y contratar, de forma puntual, a una persona externa que apoye en la gestión de anuncios y contenido pago en redes sociales, dado que esta es una tarea que requiere tiempo y conocimiento especializado que puede superar la capacidad del equipo fundador en sus primeros meses.

Bajo el área de Producción y Calidad se contempla, además, la incorporación progresiva de operarios de producción a medida que la demanda lo justifique. Esta estructura, deliberadamente sencilla y flexible, responde a la realidad de un emprendimiento que recién comienza: permite operar con los recursos y el tiempo disponibles en esta primera etapa, mientras los roles se van especializando y delegando conforme el negocio

crece y genera los ingresos necesarios para sostener un equipo más grande. La Ilustración 22 presenta el organigrama propuesto.

Ilustración 43: Organigrama propuesto para MINTA



Nota. Distribución de funciones entre las socias fundadoras. Fuente: Elaboración propia.

12.5. Conformación legal del emprendimiento

La conformación legal de MINTA constituye un requisito indispensable para su operación comercial, en tanto habilita a la empresa para facturar, proteger su identidad de marca y comercializar un producto alimenticio conforme a la normativa vigente en Ecuador.

12.5.1. Elección de la figura jurídica

La figura jurídica seleccionada para MINTA es la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Esta decisión no responde a una preferencia formal, sino a un análisis comparativo de las alternativas que el ordenamiento ecuatoriano ofrece a un emprendimiento en etapa temprana, conformado por cuatro socias y con proyección de incorporar inversionistas y de exportar en el mediano plazo.

La operación como persona natural, si bien resulta la vía más sencilla y económica, fue descartada porque no separa el patrimonio personal del patrimonio del negocio, de modo que las socias responderían con sus bienes propios ante cualquier obligación de la

empresa. A ello se suma que esta figura dificulta la incorporación de socios e inversionistas y transmite una imagen de menor formalidad ante proveedores, distribuidores y entidades financieras, factores incompatibles con un proyecto que aspira a suscribir acuerdos institucionales y a importar maquinaria.

La Compañía de Responsabilidad Limitada, por su parte, ofrece la separación patrimonial que se busca, pero impone restricciones que resultan onerosas para un emprendimiento naciente: exige un capital mínimo, limita el número máximo de socios a quince, requiere escritura pública ante notario y somete la transferencia de participaciones al consentimiento unánime de los demás socios, lo que rigidiza la entrada de nuevos inversionistas. La Sociedad Anónima, en cambio, está concebida para estructuras de mayor envergadura, demanda un capital mínimo superior y un aparato de gobierno corporativo cuya complejidad excede las necesidades actuales del proyecto.

Frente a estas alternativas, la SAS (vigente en el Ecuador desde febrero de 2020 en virtud de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación y administrada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros) concentra las ventajas que MINTA requiere. No exige un capital mínimo obligatorio, permite constituirse con uno o varios accionistas sin límite máximo, limita la responsabilidad de estos al monto de sus aportes, y su constitución es enteramente electrónica, sin necesidad de escritura pública ante notario, lo que reduce de manera sustancial los costos y los tiempos de puesta en marcha. Su régimen estatutario es además flexible y facilita la libre negociación de acciones, condición determinante para la incorporación futura de inversionistas. En síntesis, la SAS es la figura que ofrece protección patrimonial con el menor costo de constitución y la mayor flexibilidad para crecer, que son exactamente las tres condiciones que el proyecto necesita en esta etapa. La Tabla 17 sintetiza la comparación realizada.

Tabla 17: Comparación de figuras jurídicas y justificación de la SAS

Criterio	Persona natural	Cía. Ltda.	Sociedad Anónima	SAS (elegida)
Capital mínimo	No aplica	Exigido	Exigido, mayor	No exigido
Responsabilidad	Ilimitada; compromete el patrimonio personal	Limitada al aporte	Limitada al aporte	Limitada al aporte
Número de socios	Uno	Entre dos y quince	Mínimo dos	Uno o varios, sin límite
Constitución	Trámite simple	Escritura pública ante notario	Escritura pública ante notario	Electrónica, sin notario
Ingreso de inversionistas	Muy difícil	Requiere consentimiento unánime	Flexible, pero con estructura compleja	Libre negociación de acciones
Idoneidad para MINTA	No apta: sin separación patrimonial	Poco flexible y más costosa	Excede las necesidades actuales	Adecuada

Nota. Contrasta cuatro figuras disponibles en Ecuador. Fuente: Elaboración propia.

Para operar formalmente, MINTA se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), figura societaria vigente desde febrero de 2020 mediante la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación y administrada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.). Esta forma jurídica resulta pertinente para un emprendimiento en etapa temprana debido a que no exige un capital mínimo obligatorio, aunque se recomienda un capital inicial entre 1.000 y 5.000 dólares según la actividad económica a desarrollar; permite la constitución con uno o varios accionistas, sin límite máximo; y su proceso de constitución es enteramente electrónico, sin requerir escritura pública ante notario (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.). Esta flexibilidad facilita, adicionalmente, la incorporación de nuevos socios o inversionistas en etapas posteriores del proyecto.

El proceso de constitución inicia con la reserva de denominación ante la SCVS, mediante la cual se confirma la disponibilidad del nombre "MINTA" conforme a los requisitos legales establecidos, con una vigencia de 30 días (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.). Posteriormente, se completa la solicitud electrónica de constitución, que incluye los datos de la compañía, la información de los accionistas, el cuadro de suscripción de capital y la designación del representante legal, quien debe residir de manera

permanente en el país; todos los documentos se firman electrónicamente (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.). Una vez inscrita la compañía en el Registro de Sociedades, se procede a la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el Servicio de Rentas Internas, documento necesario para la emisión de comprobantes de venta y el cumplimiento de las obligaciones tributarias correspondientes, entre ellas el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto a la Renta.

Por tratarse de un producto alimenticio, MINTA deberá obtener adicionalmente la Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados ante la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), mecanismo mediante el cual el interesado declara bajo juramento que el producto cumple con las condiciones de calidad, seguridad e inocuidad establecidas por la normativa, sin que ello implique un proceso de aprobación previa de mayor complejidad, como sí ocurre con el Registro Sanitario (ARCSA, s.f.). Dada su condición de emprendimiento, MINTA podrá acogerse al procedimiento simplificado que ofrece la ARCSA a quienes se encuentren inscritos en el Registro Nacional de Emprendedores del Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones, así como a microempresas y productores artesanales, procedimiento en el cual personal técnico de la agencia brinda asistencia para la elaboración y presentación de la documentación a través de sus Coordinaciones Zonales (ARCSA, s.f.).

Entre los requisitos exigidos se encuentran la descripción e interpretación del código de lote, el diseño de etiqueta ajustado al Reglamento de Rotulado de Alimentos Procesados vigente y a las normas técnicas ecuatorianas INEN aplicables, las especificaciones físicas, químicas y microbiológicas del material de envase primario, la descripción del proceso de elaboración suscrita por el representante técnico, y el permiso de funcionamiento correspondiente al tipo de producto (ARCSA, s.f.). De manera previa a este trámite, resulta recomendable solicitar el Certificado de Requerimiento o No de Registro Sanitario/Notificación Sanitaria, cuyo costo es de 37,18 dólares, con una vigencia de 60

meses y un plazo de emisión de 15 días laborables (ARCSA, s.f.) a fin de determinar con precisión el tipo de trámite aplicable al producto antes de iniciar el proceso completo.

En el ámbito municipal, MINTA deberá obtener la Patente Municipal ante el Municipio de Guayaquil, trámite obligatorio para toda persona natural o jurídica que ejerza de manera habitual una actividad comercial dentro del cantón. Entre los requisitos se encuentran el certificado provisional o definitivo emitido por el Benemérito Cuerpo de Bomberos, la actualización del Registro Único de Contribuyentes y la copia de la escritura de constitución de la compañía (Municipalidad de Guayaquil, s.f.). El trámite se presenta mediante el formulario "Solicitud para Registro de Patente Municipal", disponible en la Dirección Financiera del Municipio o en la Ventanilla Única Municipal de la Cámara de Comercio (Municipalidad de Guayaquil, s.f.).

De manera complementaria, se registrará la marca MINTA ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), con el fin de proteger la identidad del producto frente a un eventual uso indebido por parte de terceros. El proceso inicia con una búsqueda fonética, con un costo de 16 dólares, orientada a verificar la inexistencia de marcas idénticas o similares previamente registradas, seguida de la presentación de la solicitud formal de registro, cuya tasa oficial corresponde a 208 dólares por clase (SENADI, 2026). Presentada la solicitud, esta se publica en la Gaceta Oficial de la Propiedad Intelectual a efectos de que terceros puedan formular oposiciones; en ausencia de estas, se procede a la emisión del certificado de registro, con un plazo estimado de trámite de entre cuatro y seis meses y una vigencia de diez años, renovable por períodos iguales (SENADI, 2026).

Resulta pertinente señalar que, en todos los trámites descritos y en la totalidad de la información declarada ante las entidades correspondientes, MINTA se clasificará y comunicará estrictamente como un alimento, condición que responde a la naturaleza misma de sus componentes. El cacao, la menta, el magnesio bisglicinato y la pasiflora incarnata que integran la fórmula del producto son ingredientes de uso alimenticio reconocido, valorados por su aporte sensorial y nutricional, y no sustancias con indicación médica ni

dosis de carácter terapéutico. Su combinación no tiene por objeto tratar el estrés, la ansiedad ni ninguna otra condición de salud, sino ofrecer una experiencia de consumo agradable, asociada a una pausa breve dentro de rutinas exigentes, en un registro comparable al que hoy ocupan un café, una infusión o un chocolate convencional, aunque con una propuesta diferenciada de sabor e ingredientes. Mantener esta distinción de manera consistente, tanto en el registro legal como en la comunicación de marca, resulta coherente con el enfoque adoptado a lo largo del proyecto y evita interpretaciones que excedan el alcance real del producto.

12.5.2. Ruta de constitución y resumen de trámites

La formalización de MINTA se articula en seis pasos sucesivos que conviene distinguir con claridad, pues los tres primeros constituyen la empresa como persona jurídica, mientras que los tres restantes habilitan la comercialización del producto. La Ilustración 38 representa esa secuencia.

Ilustración 44: Ruta de conformación legal del emprendimiento



Nota. Seis pasos de constitución y habilitación comercial. Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 18 resume los trámites, la entidad competente y los costos y plazos referenciales identificados, lo que permite dimensionar la inversión inicial que exige la formalización del emprendimiento.

Tabla 18: Resumen de trámites, entidades, costos y plazos referenciales

Trámite	Entidad	Costo referencial	Plazo estimado
---------	---------	-------------------	----------------

Reserva de denominación	SCVS	Sin costo	Vigencia de 30 días
Constitución de la SAS	SCVS	Sin capital mínimo obligatorio	Trámite electrónico
Registro Único de Contribuyentes	SRI	Sin costo	Inmediato tras la inscripción
Certificado de requerimiento de notificación sanitaria	ARCSA	USD 37,18	15 días laborables
Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados	ARCSA	Vía simplificada para emprendedores	Según Coordinación Zonal
Patente Municipal	Municipio de Guayaquil	Según actividad	Variable
Búsqueda fonética de marca	SENADI	USD 16,00	Días
Registro de marca	SENADI	USD 208,00 por clase	De cuatro a seis meses

Nota. Costos sujetos a actualización por cada entidad. Fuente: Elaboración propia.

12.6. Internacionalización del modelo de negocio

La dimensión internacional del emprendimiento se manifiesta, en primer lugar, en la importación de la maquinaria necesaria para la producción. Como se detalla en el capítulo de adquisición internacional de maquinaria, la templadora de chocolate se importa desde China bajo la partida arancelaria 8438.20.20.00, con término de negociación FOB Shanghai y modalidad de transporte marítimo en carga suelta (LCL). Para ello, el emprendimiento debe registrarse como importador en el sistema ECUAPASS ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), contar con la firma electrónica correspondiente y operar a través de un agente afianzado de aduana que gestione el proceso de desaduanización.

En cuanto a los tributos de importación, la mercancía se beneficia de un arancel Ad Valorem preferencial del cero por ciento, al que se suman el Fondo de Desarrollo para la Infancia (FODINFA) del cero coma cinco por ciento y el Impuesto al Valor Agregado del quince por ciento sobre la base imponible, según el cálculo estimado documentado en el capítulo respectivo. El cumplimiento de estas regulaciones aduaneras y tributarias es condición para que la maquinaria ingrese legalmente al país y el proyecto pueda escalar su capacidad productiva.

En una perspectiva de mediano y largo plazo, la internacionalización de MINTA contempla también el potencial de exportación del producto terminado, aprovechando la

identidad de origen que aporta el cacao fino de aroma ecuatoriano, reconocido internacionalmente. Este horizonte exportador exigirá, en su momento, el cumplimiento de los requisitos sanitarios, de etiquetado y arancelarios de los mercados de destino, así como la obtención de las certificaciones que estos exijan. De este modo, el modelo de negocio articula una etapa inicial de importación de bienes de capital con una proyección futura de exportación de un producto con identidad ecuatoriana, cerrando de forma coherente la lógica internacional del emprendimiento.

13. Plan estratégico de Marketing

13.1. Objetivos de Marketing

13.1.1. Estrategia comercial: Proyecto MINTA

La hoja de ruta de marketing de MINTA no persigue únicamente vender un producto, sino introducir una categoría poco explorada en el mercado ecuatoriano alimenticio: un bombón de cacao fino de aroma nacional, en formato portátil y reutilizable, concebido para acompañar la pausa cotidiana de una jornada exigente; con esto se busca que el mercado comprenda que el origen ecuatoriano, la practicidad y una comunicación honesta pueden convivir en un mismo producto de consumo diario, es por esa razón que las metas de esta etapa se concentran en validar comercialmente los dos formatos desarrollados, construir una identidad de marca coherente y conectar de manera efectiva con el público objetivo.

Conviene precisar que estos objetivos se formulan sobre una base de validación. Conforme se detalla en el apartado 10.7, la deseabilidad del producto cuenta con respaldo preliminar procedente del trabajo de campo, así mismo que la factibilidad técnica y el ajuste producto-mercado han sido parte del proceso de validación hasta mediante la revisión del especialista en Tecnología de Alimentos y del Químico. En consecuencia, las cifras que siguen constituyen metas de introducción comercial y de aprendizaje de mercado, y no proyecciones de venta consolidadas.

13.1.2. Objetivo general

Lograr la validación comercial de MINTA durante el primer año de introducción en la ciudad de Guayaquil, alcanzando ventas promedio de 231 unidades mensuales de Refill y 373 de tube (7.248 unidades anuales) entre ambos formatos permitiendo una penetración inicial progresiva dentro del mercado objetivo y facilitando la medición del nivel de aceptación del producto.

13.1.3. Objetivos específicos de marketing

- Analizar el mercado meta de MINTA, identificando las características del consumidor, sus necesidades, preferencias y hábitos de consumo de snacks, para validar y ajustar durante los tres primeros meses los perfiles de cliente ya definidos en el capítulo 4, orientando con ello la estrategia de marketing.
- Alcanzar una conversión del 20 % entre las degustaciones entregadas en feria y las compras efectivas, y lograr que al menos el 25 % de los compradores realice una segunda compra dentro de los tres meses siguientes, como resultado de las estrategias del marketing mix aplicadas.
- Establecer estrategias de comunicación y promoción centradas en el sabor, la portabilidad y el origen del cacao ecuatoriano, con el objetivo de alcanzar 2.500 seguidores combinados en Instagram y TikTok y una tasa de interacción mínima del 4 % durante los primeros doce meses.
- Alcanzar un reconocimiento de marca del 15 % dentro del segmento meta contactado en Guayaquil al cierre del primer año, medido mediante una breve encuesta de recordación aplicada en ferias y el alcance acumulado en redes sociales.

El siguiente cuadro sintetiza cada objetivo con su meta, su plazo y el indicador con el que se verificará su cumplimiento.

Tabla 19: *Objetivos de marketing con meta, plazo e indicador*

Objetivo	Meta	Plazo	Indicador de cumplimiento
Segmentación del mercado meta	Definir al menos 3 perfiles de cliente diferenciados	Mes 3	Documento de perfiles validado con los hallazgos de la Fase 5
Ventas por marketing mix	604 unidades mensuales (7248 anuales) entre Tube y Refill	Meses 1 a 12	Registro de ventas por canal (feria, WhatsApp Business, Instagram)
Comunidad y comunicación	2.500 seguidores combinados en Instagram y TikTok, con 4 % de interacción	Mes 12	Métricas nativas de cada plataforma (alcance, interacciones, seguidores)
Conversión en punto de venta	Que el 20 % de quienes degustan compre en el mismo evento	Cada feria, acumulado a 12 meses	Degustaciones entregadas frente a transacciones registradas
Recompra	Que el 25 % de los compradores realice una segunda compra	3 meses tras la primera compra	Base de contactos de WhatsApp Business cruzada con el registro de ventas
Eficiencia del presupuesto	Mantener el costo de adquisición de cliente por debajo del margen unitario promedio	Meses 1 a 12	CAC y ROI calculados trimestralmente

Nota. Cada objetivo es medible dentro del primer año. Fuente: Elaboración propia.

Trayectoria de crecimiento de la comunidad digital

La meta de 2.500 seguidores combinados al cierre del primer año requiere conectar los crecimientos mensuales propuestos con una base de partida realista, por lo que se asume el inicio de ambas cuentas en unos 150 seguidores orgánicos (círculo cercano, familiares y primeros contactos de feria). A partir de esa base, el crecimiento no proviene únicamente del porcentaje mensual, sino de tres impulsores concretos: las degustaciones en feria, que convierten a cada asistente en un posible seguidor mediante el código QR del stand; las colaboraciones con micro-influenciadores, que aportan seguidores referidos en bloque; y la pauta digital segmentada, que amplía el alcance orgánico. El siguiente cuadro proyecta la comunidad esperada al cierre de cada fase.

Tabla 20: *Proyección de crecimiento de seguidores en Instagram y TikTok*

Momento	Instagram	TikTok	Total
Inicio (mes 0)	150	150	300
Cierre Fase 1 (mes 4)	500	350	850
Cierre Fase 2 (mes 8)	900	700	1.600
Cierre Fase 3 (mes 12)	1.350	1.150	2.500

Nota. Parte de una base orgánica estimada de 150 seguidores. Fuente: Elaboración propia.

Los saltos entre fases no dependen solo del crecimiento orgánico mensual, pues cada feria aporta en promedio entre 40 y 60 nuevos seguidores por el código QR del stand, y cada colaboración con micro-influenciadores suma un bloque estimado de 150 a 250 seguidores referidos. La combinación de estos impulsores con la pauta digital es lo que permite cerrar el año en la meta de 2.500 seguidores, y no la simple aplicación de un 8 % o 10 % mensual sobre una base pequeña.

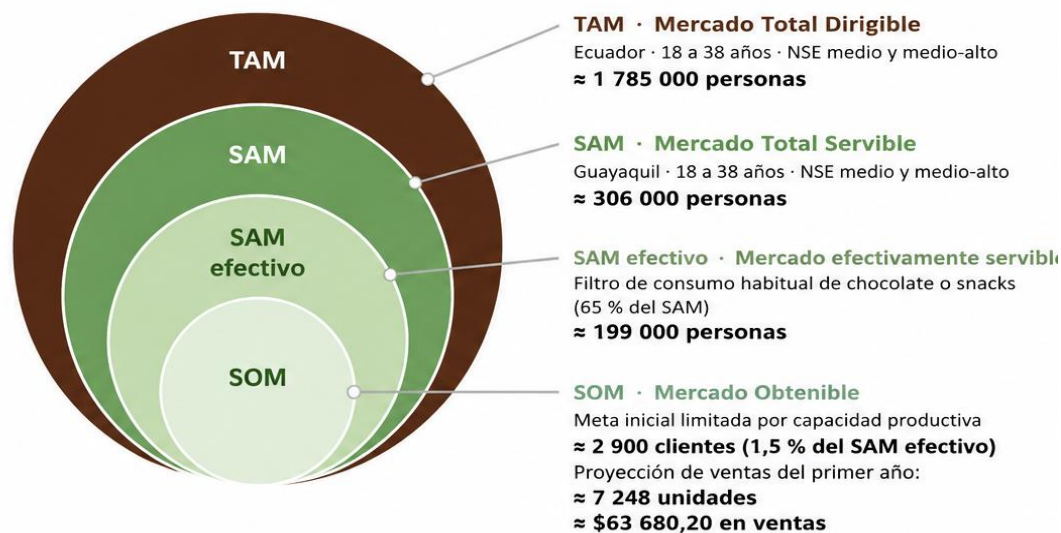
13.2. Mercado meta (características y cantidad)

Identificar el mercado meta constituye un paso decisivo para MINTA, puesto que permite concentrar los esfuerzos de comercialización en el grupo de personas que efectivamente reconoce valor en un chocolate ecuatoriano portátil, pensado para acompañar una pausa dentro de la jornada, con esto no se busca a cualquier comprador, sino a aquel cuyas rutinas y hábitos de consumo conectan de manera directa con la propuesta; el segmento fue definido y sustentado con evidencia en el capítulo 4 del presente documento; en este apartado se retoma en clave de marketing y se cuantifica su tamaño.

13.2.1. Tamaño de mercado (estimación referencial)

Siguiendo la metodología de alcance progresivo, el mercado se proyecta bajo el modelo TAM, SAM y SOM, herramienta ampliamente utilizada para dimensionar la oportunidad de negocio y la posición que una empresa aspira a ocupar dentro de su mercado objetivo (Kotler & Keller, 2016). El siguiente esquema resume la lógica de embudo aplicada al caso de MINTA.

Ilustración 45: Metodología TAM, SAM y SOM aplicada a MINTA



Nota. El SAM efectivo incorpora el filtro de consumo de chocolate o snacks obtenido del trabajo de campo. El SOM se expresa con base en la proyección de ventas del primer año. Fuente: Elaboración propia.

Nota. Dimensiona el mercado por alcance progresivo. Fuente: Elaboración propia.

Mercado Total Dirigible (TAM): comprende a la población del Ecuador que se encuentra en el rango de edad objetivo y en el nivel socioeconómico con capacidad de destinar parte de su presupuesto a un snack de valor agregado.

Mercado Total Servible (SAM): corresponde a la fracción de ese universo que reside en Guayaquil, ciudad donde se concentran la producción, la distribución y los canales de venta previstos para la etapa de introducción.

Mercado Obtenible (SOM): es la porción que MINTA aspira a captar durante su primer año, limitada por la capacidad instalada de producción y por el alcance real de los canales de bajo costo con los que arranca el proyecto.

13.2.2. Estimación del tamaño de mercado (TAM, SAM y SOM)

Para dimensionar el potencial de MINTA se aplicó un embudo de segmentación construido sobre datos geográficos, demográficos y socioeconómicos correspondientes a la zona de influencia del proyecto.

a) Mercado Total Dirigible (TAM)

a) Mercado Total Dirigible (TAM)

El universo inicial considera a la población total del Ecuador, que según el VIII Censo de Población y VII de Vivienda asciende a 16.938.986 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023). Sobre esta base se aplican dos filtros. El primero corresponde al rango etario objetivo, de 18 a 38 años, que representa aproximadamente el 31 % de la población nacional, porcentaje calculado a partir de la distribución por grupos de edad reportada por el INEC. El segundo corresponde al nivel socioeconómico: la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico ubica al estrato B en el 11,2 % de los hogares y al estrato C+ en el 22,8 %, lo que representa un 34 % combinado (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011).

Debe precisarse que el porcentaje del nivel socioeconómico corresponde a hogares y no directamente a personas. Para efectos de esta estimación, se adopta el supuesto de que la proporción de personas que residen en hogares pertenecientes a los estratos B y C+ es equivalente a la proporción de hogares de dichos estratos. Esta consideración constituye una aproximación metodológica necesaria para trasladar el indicador de estratificación al universo poblacional. Asimismo, se reconoce como limitación que la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico corresponde a 2011, por lo que sus porcentajes se utilizan como referencia oficial para la segmentación socioeconómica del mercado. El INEC señala que esta encuesta fue diseñada precisamente para facilitar la segmentación del mercado de consumo.

Cálculo: $16.938.986 \times 31 \% \times 34 \% = 1.785.369$ personas.

Resultado TAM: aproximadamente 1.785.000 personas en Ecuador que cumplen con los criterios de edad y nivel socioeconómico definidos para MINTA.

b) Mercado Total Servible (SAM)

En este nivel se incorpora el criterio geográfico correspondiente al área que el proyecto puede atender de manera efectiva durante su etapa de introducción. Guayaquil se considera el mercado geográfico inicial debido a su concentración poblacional y a que en esta ciudad se desarrollará la producción artesanal de MINTA, además de contemplarse la utilización de canales digitales propios y la participación en ferias universitarias y comunitarias como parte de la estrategia de comercialización. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023), el cantón Guayaquil registra una población de 2.908.589 habitantes.

Sobre esta población se aplican los mismos criterios de edad y nivel socioeconómico establecidos para el TAM. El primer filtro corresponde al grupo de 18 a 38 años, equivalente aproximadamente al 31 % de la población, mientras que el segundo corresponde a los estratos socioeconómicos B y C+, que en conjunto representan el 34 % de los hogares según la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico del INEC (2011).

Cálculo: $2.908.589 \times 31 \% \times 34 \% = 306.565$ personas.

Resultado SAM: aproximadamente 306.000 personas en el cantón Guayaquil que cumplen con los criterios de edad y nivel socioeconómico definidos para MINTA.

No obstante, este resultado representa el mercado servible desde una perspectiva demográfica y geográfica, pero no necesariamente corresponde en su totalidad al mercado potencialmente interesado en la categoría del producto. Por esta razón, se incorpora un filtro adicional relacionado con el consumo de chocolate y snacks, utilizando como referencia los resultados obtenidos en el trabajo de campo. En la investigación realizada, aproximadamente el 65 % de los participantes manifestó consumir chocolate o snacks con regularidad y mostró disposición hacia el consumo de una propuesta de producto como MINTA.

Al aplicar este porcentaje al SAM obtenido, se estima el mercado efectivamente servible para la propuesta:

Cálculo del SAM efectivo: $306.565 \times 65 \% = 199.267$ personas.

Resultado SAM efectivo: aproximadamente 199.000 personas que, además de cumplir con los criterios geográficos, etarios y socioeconómicos establecidos, presentan características de consumo compatibles con la categoría de snacks de chocolate analizada en el proyecto.

Este valor de 199.000 personas constituye la base de referencia para estimar la capacidad de captación inicial del proyecto y establecer posteriormente el Mercado Obtenible (SOM), considerando las restricciones productivas, comerciales y financieras de MINTA.

c) Mercado Obtenible (SOM)

El Mercado Obtenible (SOM) representa el alcance comercial que MINTA puede plantearse durante su primer año de operación, considerando las condiciones reales de producción y comercialización del proyecto. A diferencia del TAM y del SAM, este nivel no se determina únicamente a partir del tamaño de la población objetivo, sino que se relaciona con la capacidad productiva disponible y con la meta de ventas establecida en el modelo financiero.

Conforme al estudio de capacidad que sustenta la proyección financiera, la operación con la máquina templadora QT-CM15 permite alcanzar una producción de 420 bombones diarios después de aplicar un factor de eficiencia del 80 %. Considerando veinte días de trabajo al mes, esta capacidad equivale a 8.400 bombones mensuales y 100.800 bombones anuales.

La proyección comercial contempla dos formatos de venta: MINTA Tube, con cuatro bombones por unidad, y MINTA Refill, con doce bombones por unidad. De acuerdo con el modelo financiero, la distribución prevista corresponde aproximadamente al 61,8 % del volumen en formato Tube y al 38,2 % en formato Refill. Sobre esta base, la meta de ventas del primer año se establece en 7.248 unidades, distribuidas en 4.476 tubos y 2.772 recargas.

Considerando la cantidad de bombones contenida en cada formato, esta meta representa un consumo total de 51.168 bombones durante el primer año. Frente a una capacidad anual estimada de 100.800 bombones, la proyección utiliza aproximadamente el 50,8 % de la capacidad instalada. Este nivel de utilización permite mantener un margen operativo para atender posibles mermas, degustaciones, ajustes de producción y variaciones de la demanda durante la etapa de introducción.

Para expresar la meta de ventas en términos de compradores potenciales, se utiliza un supuesto de consumo promedio de 2,5 unidades por cliente durante el primer año. Este valor se adopta como criterio de planificación comercial, considerando la posibilidad de una compra inicial y una reposición posterior mediante los formatos disponibles. Se trata de una estimación que deberá contrastarse con el comportamiento real de compra una vez iniciada la comercialización.

Cálculo: $7.248 \text{ unidades} \div 2,5 \text{ unidades por cliente} = 2.899,2 \approx 2.900 \text{ clientes}$.

En consecuencia, la meta inicial corresponde aproximadamente a 2.900 clientes compradores durante el primer año. Esta cifra representa alrededor del 1,5 % del SAM efectivo estimado en 199.267 personas, obtenido después de aplicar los criterios geográficos, etarios, socioeconómicos y de consumo definidos previamente.

Cálculo de captación: $2.900 \div 199.267 \times 100 = 1,46 \% \approx 1,5 \%$.

Por tanto, el SOM de MINTA se establece como una meta inicial de aproximadamente 2.900 clientes y 7.248 unidades vendidas durante el primer año. La proyección se considera conservadora debido a que el emprendimiento inicia sus operaciones con una capacidad productiva limitada, sin una red de distribución formal y con una estrategia comercial basada principalmente en canales digitales propios, ferias y otros espacios de venta de alcance local.

La meta planteada no representa la totalidad del mercado potencial disponible, sino una fracción alcanzable durante la etapa inicial del proyecto, cuyo crecimiento podrá

ajustarse posteriormente en función de la demanda observada, la capacidad productiva, la aceptación del producto y la evolución de los canales de comercialización.

Tabla 21: Estimación del tamaño de mercado (TAM, SAM y SOM)

Nivel	Criterio aplicado	Cálculo	Resultado
TAM	Población del Ecuador de 18 a 38 años, en NSE medio y medio-alto	$16.938.986 \times 31 \% \times 34 \%$	$\approx 1.785.000$ personas
SAM	Población del cantón Guayaquil de 18 a 38 años, en NSE medio y medio-alto	$2.908.589 \times 31 \% \times 34 \%$	≈ 306.000 personas
SAM efectivo	SAM filtrado por consumo habitual de chocolate o snacks	$306.565 \times 65 \%$	≈ 199.000 personas
SOM	Meta inicial de ventas, limitada por la capacidad productiva	$7.248 \text{ unidades} \div 2,5 \text{ unidades por cliente}$	≈ 2.900 clientes (1,5 % del SAM efectivo)

Nota. Aplica el criterio de alcance progresivo. Fuente: Elaboración propia.

Cabe advertir que los porcentajes de estructura etaria y de estratificación socioeconómica constituyen la mejor aproximación disponible en fuentes públicas oficiales, pero no provienen de un cruce censal directo de las tres variables simultáneas (edad, estrato y ciudad). Se declara este supuesto de forma explícita, en coherencia con el criterio de transparencia metodológica adoptado a lo largo del documento.

13.2.3. Segmentación del mercado

Para que la estrategia resulte efectiva, el mercado se ha dividido conforme a los siguientes criterios de segmentación, derivados del perfil construido en el capítulo 4 y contrastado durante el trabajo de campo de la Fase 5.

13.2.3.1. Perfil del consumidor MINTA

Demográfica: hombres y mujeres de 18 a 38 años, residentes en zonas urbanas del Ecuador, con estudios superiores en curso o concluidos y un nivel socioeconómico medio y medio-alto que les permite destinar una parte de su presupuesto a productos de consumo cotidiano con valor agregado.

Psicográfica: personas con jornadas académicas o laborales exigentes, que valoran los ingredientes reconocibles y las etiquetas comprensibles, y que recurren a pequeñas indulgencias accesibles como forma de recompensa dentro de una rutina demandante.

Geográfica: concentración inicial en Guayaquil, cantón más poblado del país y sede de la producción y de los canales de venta previstos, con proyección posterior hacia otras ciudades urbanas del Ecuador.

Comportamental: usuarios frecuentes de redes sociales para descubrir productos y tendencias; consumen snacks principalmente durante jornadas extensas de estudio o trabajo y en periodos de mayor carga, como temporadas de evaluaciones o cierres de proyectos. La conveniencia y el sabor operan como primer filtro de decisión, por delante del valor nutricional.

De este perfil se desprenden los tres subperfiles que orientarán la comunicación diferenciada, en cumplimiento del primer objetivo específico: el estudiante universitario de 18 a 24 años, sensible al precio y de alta actividad en TikTok; el joven profesional de 25 a 38 años, con mayor disposición de pago y presencia predominante en Instagram; y el comprador institucional o corporativo, que adquiere por volumen para espacios de trabajo y eventos y constituye la puerta de entrada al modelo B2B.

13.2.4. Necesidades y deseos

Para el consumidor de MINTA, el bombón no representa únicamente un snack, sino un momento reservado dentro de una jornada saturada:

- **Practicidad:** requieren un producto listo para consumir, sin preparación previa y transportable en la mochila o la cartera.
- **Disfrute del sabor:** ninguna promesa de bienestar compensa un producto que no resulte agradable al paladar; el segmento no acepta elegir entre lo natural y lo sabroso.

- Comprensión de lo que consumen: desean leer una etiqueta y entenderla sin esfuerzo, con ingredientes reconocibles.
- Sensación de gasto justificado: buscan una recompensa pequeña que se perciba como un gusto merecido, sin que el precio se convierta en una decisión difícil.

13.2.5. Competencia

El análisis competitivo desarrollado en el apartado 6.6 se retoma aquí desde la perspectiva de marketing, distinguiendo tres niveles de competencia.

a) Competencia directa. Dentro de la categoría de chocolate, la competencia directa la conforman las marcas de bombones y chocolate premium disponibles en Ecuador: Pacari y Hoçol, referentes del cacao fino de aroma con fuerte narrativa de origen; República del Cacao, con presencia en tiendas especializadas y aeropuertos; y la bombonería artesanal local que se comercializa en ferias y por redes sociales. Estas marcas compiten directamente por el consumidor de chocolate premium, aunque ninguna ofrece el formato portátil con sistema de recarga de MINTA. En un segundo plano se ubican las marcas de confitería de bolsillo (Smint, Tic Tac y Mentos), que no son chocolate, pero disputan el mismo momento de consumo y la portabilidad.

b) Competencia indirecta. Infusiones y té de marcas como Twinings, además de caramelos y snacks asociados a momentos de pausa dentro de la rutina, estos responden a necesidades distintas, pero comparten el mismo contexto de uso y compiten por el mismo momento de consumo.

c) Competencia sustituta. Chocolates convencionales de barra, café de máquina y bebidas azucaradas disponibles en cafeterías universitarias y tiendas de conveniencia, que constituyen la alternativa por defecto cuando el consumidor necesita una pausa rápida y no encuentra el producto a la mano.

Si bien existen marcas de chocolate premium ecuatoriano bien posicionadas, ninguna combina simultáneamente los tres atributos que definen a MINTA: el formato portátil de un

solo bocado, el envase reutilizable con sistema de recarga y el enfoque en la pausa cotidiana dentro de jornadas exigentes. Es esa combinación específica, y no el chocolate de origen por sí solo, la que constituye la brecha y la oportunidad comercial del proyecto.

13.2.6. Tendencias del mercado

El contexto actual favorece la introducción de una propuesta como la de MINTA, en función de tres tendencias convergentes:

- Preferencia por la etiqueta limpia. Los consumidores, y especialmente los más jóvenes, prefieren de manera creciente productos elaborados con ingredientes naturales, fáciles de reconocer y sin componentes extraños en la lista de ingredientes, tendencia que la industria denomina etiqueta limpia.
- Cultura del pequeño placer. Se consolida la práctica de recompensarse mediante indulgencias modestas y de bajo costo, que ofrecen una dosis controlada de satisfacción sin comprometer el presupuesto, patrón que no depende del nivel de ingreso sino de la necesidad de ejercer una decisión pequeña y gratificante.
- Valorización del cacao ecuatoriano. El reconocimiento internacional del cacao fino de aroma nacional genera un contexto favorable para propuestas que incorporen la identidad de origen como atributo comercial, tanto en el mercado interno como en una eventual proyección exportadora.

Para MINTA, la competencia no se limita a quienes venden chocolate, sino a cualquier propuesta capaz de capturar la atención del consumidor durante su pausa dentro de la jornada.

13.3. Propuesta estratégica del Marketing Mix

El marketing mix de MINTA se estructura bajo el esquema clásico de las cuatro P (producto, precio, plaza y promoción), entendidas como el conjunto de herramientas tácticas

que la empresa combina de manera estratégica para satisfacer las necesidades del cliente, generar demanda y alcanzar sus objetivos comerciales (Kotler & Armstrong, 2017).

13.3.1. Producto

MINTA es un bombón de chocolate elaborado con cacao ecuatoriano al 70%, relleno de jalea de menta, con un peso de 12 gramos por unidad, su formulación incorpora bisglicinato de magnesio y extracto de pasiflora como ingredientes de origen natural, dosificados conforme al criterio del especialista consultado, en 0,50 gramos y 20 gotas por bombón respectivamente.

El producto se ofrece en dos presentaciones, las mismas que son: el formato MINTA Tube consiste en un envase cilíndrico reutilizable con charm, que contiene cuatro bombones y está diseñado para llevarse colgado de la mochila, la cartera o las llaves, y el formato MINTA Refill es una funda doypack con doce bombones, concebida para recargar el tubo a un costo menor por unidad, reduciendo así el desperdicio de empaque y el gasto del consumidor recurrente. Ambos incorporan un recubrimiento interior que refuerza la barrera térmica frente al clima de Guayaquil, mejora derivada directamente de la preocupación expresada por los participantes durante la validación.

En cuanto a la comunicación del producto, y atendiendo a la observación del criterio experto y a la recomendación docente, MINTA se presenta estrictamente como un alimento y como una experiencia de consumo agradable. La comunicación se apoya en el sabor, la portabilidad, el origen del cacao ecuatoriano y la idea de una pausa dentro de la jornada, sin atribuir al producto efectos sobre el estrés, la ansiedad, el sueño o la relajación, y sin presentarlo como suplemento, mientras no se cuente con la revisión técnica y regulatoria correspondiente. Con respecto al empaque, este incorporará, asimismo, la advertencia de que el producto no está destinado a mujeres embarazadas ni a niños menores de doce años, conforme a lo señalado por el especialista entrevistado.

13.3.2. Precio

La estrategia de precio adoptada es la de valor percibido; el consumidor de este segmento no busca el precio más bajo de la categoría, sino la mejor relación entre sabor, practicidad, diseño y origen del producto, y se muestra dispuesto a pagar por encima de un snack convencional siempre que la experiencia de consumo justifique esa diferencia. En consecuencia, MINTA se posiciona dentro de la categoría de snacks premium accesibles y no compite por precio con la confitería de rotación masiva.

La fijación de precios parte del costeo real de producción registrado en el reporte de costos del proyecto, que se detalla a continuación.

Tabla 22: Costo de producción, precio y margen por presentación

Presentación	Contenido	Costo de producción	Precio de venta	Margen
MINTA Tube	4 bombones, envase reutilizable con charm	USD 3,90	USD 6,45	\$2,55 (\$); 39,5 % (%)
MINTA Refill	12 bombones, funda doypack	USD 7,33	USD 12,55	\$5,22 (\$); 41.6 % (%)

Nota. Valores tomados del modelo financiero aprobado. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la estructura de costos de MINTA, el costo de producción por bombón es de \$0,5624, considerando materia prima, mano de obra directa, mano de obra indirecta y costos indirectos de fabricación. Para el formato MINTA Refill, compuesto por 12 bombones, el costo de producción asciende a \$6,75, al que se adiciona un costo de empaque de \$0,58, obteniéndose un costo total de \$7,33 por unidad.

El precio comercial establecido para este formato es de \$12,55, lo que genera un margen de contribución de \$5,22 por unidad, equivalente al 41,6 %. Por su parte, el formato MINTA Tube, compuesto por 4 bombones, presenta un costo de producción de \$2,25 y un costo de empaque de \$1,65, alcanzando un costo total de \$3,90 por unidad. Su precio comercial se establece en \$6,45, generando un margen de contribución de \$2,55 por unidad, equivalente al 39,5 %. De acuerdo con la proyección de ventas, durante el primer año se contemplan 2.772 unidades de MINTA Refill y 4.476 unidades de MINTA Tube, para

un total de 7.248 unidades comercializadas. En consecuencia, el costo de ventas proyectado para el primer año asciende a \$37.769,14, mientras que para los años segundo y tercero se estima en \$38.768,18 y \$39.997,13, respectivamente.

13.3.3. Plaza

La distribución será híbrida y se desplegará en dos fases, priorizando los canales directos al consumidor que reducen intermediarios y permiten recoger retroalimentación inmediata.

Fase inicial, venta directa al consumidor (B2C). Se privilegian las ferias universitarias y comunitarias de acceso gratuito o de muy bajo costo en Guayaquil, entre ellas la feria comunitaria Emprende y Vende del Parque Forestal y el Parque Samanes, el Startup Weekend Guayaquil y la Casa Abierta de la ESPOL, y la feria organizada por Épico en la Plaza Guayarte. Estos espacios permiten degustación, venta directa y validación real del precio con una exposición financiera prácticamente nula.

Canales digitales propios, por ejemplo: WhatsApp Business y redes sociales como Instagram, mismas que operan como canal de pedidos, catálogo y coordinación de entregas, mientras que Instagram funciona como vitrina y punto de conversión mediante enlace directo. Esta configuración evita la inversión en una plataforma de comercio electrónico propia durante la etapa de introducción.

Fase de expansión, modelo B2B, esto se realiza una vez validada la fase inicial, se buscarán alianzas con cafeterías universitarias, tiendas de conveniencia y espacios corporativos que permitan compras por volumen, en coherencia con las fuentes de ingreso planteadas en el Lean Canvas.

Logística y operación de la distribución

El producto se almacenará en el domicilio de una de las socias fundadoras, acondicionado como bodega temporal, en un ambiente fresco y seco con control de temperatura por debajo de los 24 °C mediante ventilación y, cuando la temporada cálida de

Guayaquil lo exija, aire acondicionado, con el fin de evitar el derretimiento y la aparición de fat bloom en el chocolate. El transporte a ferias y a los puntos de entrega se realizará en neveras portátiles con gel refrigerante, en trayectos cortos y preferentemente en las horas de menor temperatura. Las entregas a domicilio se concentrarán en los sectores norte y centro-norte de Guayaquil (Alborada, Urdesa, Kennedy, Los Ceibos y las zonas universitarias aledañas a la ESPOL y la Universidad Católica), dos días fijos por semana, con un costo de envío estimado de USD 2,00 a 3,00 asumido por el cliente o absorbido en compras superiores a un monto mínimo. La recepción y coordinación de los pedidos estará a cargo de la socia responsable de comercialización a través de WhatsApp Business.

Condiciones del canal B2B

Para la etapa de expansión hacia cafeterías, tiendas de conveniencia y espacios corporativos se establecen las siguientes condiciones de negociación preliminares, que deberán ajustarse tras la validación de precio en ferias:

- **Precio mayorista:** descuento aproximado del 25 % al 30 % sobre el precio de venta al público, preservando un margen razonable para el establecimiento.
- **Pedido mínimo:** 24 unidades por pedido (equivalente a una caja estándar), para asegurar la rentabilidad de cada entrega.
- **Margen para el establecimiento:** entre el 30 % y el 40 % sobre su precio de reventa, en línea con la práctica habitual del canal de cafeterías.
- **Frecuencia de reposición:** quincenal o mensual, según la rotación observada en cada punto.
- **Modalidad de pago:** contado contra entrega en los primeros pedidos y crédito a 15 días una vez consolidada la relación comercial.

13.3.4. Promoción

La comunicación de MINTA se apoya en el relato de origen, por ello no se promociona únicamente un bombón, sino la historia del cacao fino de aroma ecuatoriano

transformado en un formato portátil y cotidiano. Cabe destacar que la promoción busca educar al consumidor sobre el valor del cacao nacional y sobre la practicidad del sistema de recarga, dos atributos que la competencia directa no ofrece.

Público objetivo: estudiantes universitarios y jóvenes profesionales de 18 a 38 años residentes en Guayaquil, con jornadas exigentes y alta actividad en redes sociales.

Mensaje: “Un respiro de cacao ecuatoriano para tu día”. El mensaje se centra en el sabor, la portabilidad, el origen nacional del cacao y la idea de una pausa dentro de la rutina.

Tono: cercano, cotidiano y honesto. Se apoya en imágenes reales del proceso artesanal y de las ferias, evitando cualquier registro clínico o de promesa terapéutica, y aclarando de forma explícita que MINTA es un alimento y no un medicamento.

13.3.5. Propuesta comunicacional

Al seleccionar los canales y los creadores de contenido, el objetivo es humanizar la marca y dar a conocer el origen del producto, por lo cual, resulta fundamental elegir plataformas donde la audiencia de 18 a 38 años no solo consuma contenido, sino que descubra productos y tome decisiones de compra. A continuación, se detallan las plataformas seleccionadas, la razón de su elección, el contenido previsto, la frecuencia de publicación y los indicadores con los que se medirá cada una.

Instagram.- Constituye la vitrina principal de la marca y el canal de mayor uso entre los jóvenes profesionales de 25 a 38 años, subperfil con mayor disposición de pago, esto permite además la conversión directa mediante enlace a WhatsApp Business. El contenido mostrará el producto en entornos cotidianos (el escritorio, la mochila, el trayecto) junto con fotografía de producto y testimonios reales recogidos en las ferias; para lograr tener grandes resultados, se estiman cuatro publicaciones semanales, dos en formato reel y dos en formato fotográfico, con respecto a los indicadores de este canal, son una tasa de

interacción mínima del 4 % durante los primeros doce meses y un incremento mensual del 8 % en seguidores.

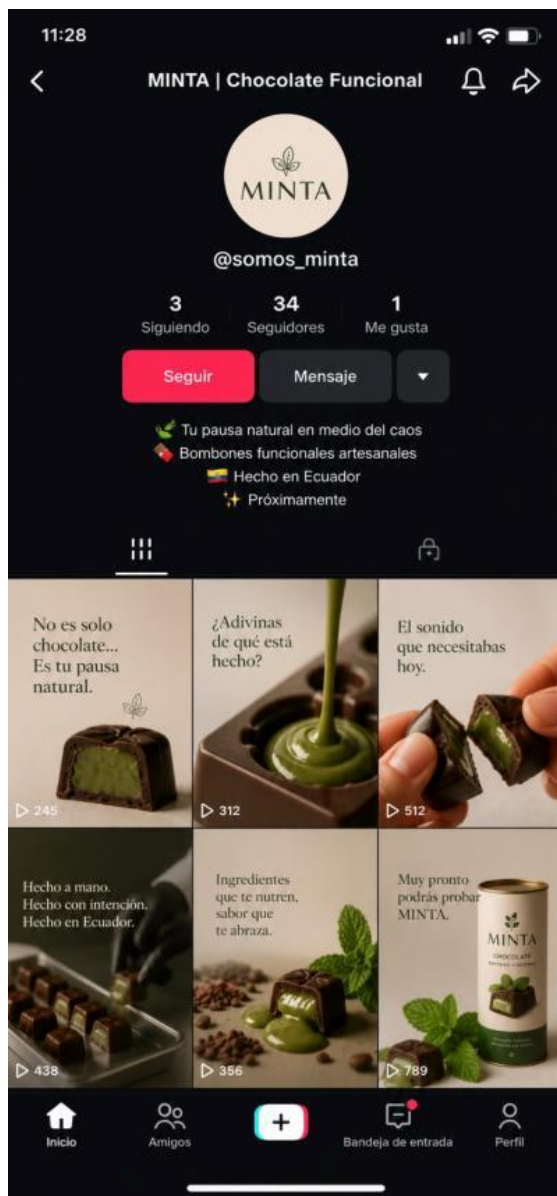
TikTok.- Se empleará para el relato del proceso productivo y del origen del cacao, dirigido principalmente al subperfil universitario de 18 a 24 años, mediante videos cortos se mostrará la elaboración artesanal, desde el templado del chocolate hasta el llenado del tubo, así como el funcionamiento del sistema de recarga. Se plantean dos publicaciones semanales. El éxito del canal se medirá por la cantidad de reproducciones, comentarios y contenidos compartidos, con una meta del 6 % de interacción por video y un incremento mensual del 10 % en seguidores.

Ilustración 46: Perfil de Instagram de MINTA (@somos_minta)



Nota. Vitrina principal de la marca y canal de conversión.

Ilustración 47: Perfil de TikTok de MINTA



Nota. Canal orientado al relato del proceso productivo. Fuente: Elaboración propia.

WhatsApp Business.- Funciona como canal de venta y de relación posterior a la compra, modalidad ampliamente adoptada por el consumidor ecuatoriano para adquirir productos de emprendimientos locales, se mantendrá un catálogo actualizado con ambas presentaciones y se gestionarán pedidos y entregas de manera continua. Los indicadores son el número de pedidos gestionados por mes y la tasa de recompra, con una meta del 25 % de compradores que realizan una segunda compra dentro de los tres meses siguientes.

Ilustración 48: Catálogo de WhatsApp Business de MINTA



Nota. Canal de venta y de relación posterior a la compra. Fuente: Elaboración propia.

Micro-influenciadores locales.- Se establecerán colaboraciones con creadores de contenido de Guayaquil vinculados a la vida universitaria y a la gastronomía local, con comunidades inferiores a diez mil seguidores, esta elección responde a criterios de costo y de autenticidad: un micro-influenciador genera mayor cercanía y credibilidad dentro del segmento que una figura masiva, a una fracción del costo, se prevén tres colaboraciones durante el año, medidas por el alcance del contenido y por los seguidores referidos hacia los canales propios.

Ilustración 49: Propuesta de colaboración con microinfluenciadores locales



COLABORACIONES CON MICROINFLUENCIADORES LOCALES

Trabajamos con creadores de contenido de Guayaquil y Ecuador que comparten nuestra esencia: autenticidad, cercanía y pasión por la gastronomía y la vida real.

MINTA
TU PAUSA NATURAL

Nombre	Seguidores	Intereses	Bio
GINA LÓPEZ	8.7K	Gastronomía Lifestyle	Creadora de contenido manaba que comparte su amor por la comida, los viajes y su día a día.
HERMANAS LALAMA	9.5K	Vida universitaria Lifestyle	Hermanas universitarias que inspiran con su contenido real, consejos, rutinas y los mejores lugares para comer en Guayaquil.
MICHAEL STEVEN	7.8K	Lifestyle Humor Universitario	Creador de contenido que conecta con la vida universitaria desde el humor, el estilo y la autenticidad.
MARÍA JOSÉ RUIZ	6.3K	Gastronomía Reseñas	Apasionada por la gastronomía local. Comparte reseñas honestas de restaurantes y cafeterías en Guayaquil.

¿POR QUÉ MICROINFLUENCIADORES?
Generan mayor cercanía, autenticidad y credibilidad dentro del segmento, a una fracción del costo.

COLABORACIONES
Se prevén tres colaboraciones durante el año con creadores de contenido locales.

¿CÓMO SE MEDIRÁ?
Alcance del contenido y número de seguidores referidos hacia los canales propios.

APOYAMOS EL TALENTO LOCAL Y CONSTRUIMOS COMUNIDAD

Nota. Creadores de Guayaquil con comunidades menores a diez mil seguidores. Fuente: Elaboración propia.

Ferias presenciales.- Aunque no constituyen un canal digital, forman parte central de la propuesta comunicacional, pues permiten la degustación directa, que es el mecanismo más efectivo de conversión para un producto alimenticio nuevo, para ello, se contempla la participación en una feria mensual, con material de exhibición y tarjetas con código QR que enlazan a los canales digitales. El indicador es la tasa de conversión entre degustaciones entregadas y ventas concretadas, con una meta del 20 %.

Ilustración 50: Activación de marca en ferias presenciales



Nota. La degustación directa es el principal mecanismo de conversión. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Resumen de la propuesta comunicacional por canal

Canal	Por qué se eligió	Contenido	Frecuencia	Indicador
Instagram	Mayor uso del subperfil profesional de 25 a 38 años; permite conversión directa	Reels de uso cotidiano, fotografía de producto y testimonios de feria	4 publicaciones semanales	Interacción del 4 %; +8 % de seguidores al mes
TikTok	Mayor uso del subperfil universitario de 18 a 24 años	Relato del proceso artesanal y del origen del cacao	2 publicaciones semanales	Interacción del 6 % por video; +10 % de seguidores al mes
WhatsApp Business	Canal de compra preferido para emprendimientos locales	Catálogo, gestión de pedidos y seguimiento posventa	Atención continua	Pedidos mensuales y 25 % de recompra
Micro-influenciadores	Mayor credibilidad y menor costo que una figura masiva	Colaboraciones con creadores universitarios y gastronómicos de Guayaquil	3 colaboraciones al año	Alcance del contenido y seguidores referidos
Ferias presenciales	La degustación es el mecanismo de conversión más efectivo	Stand con degustación y tarjetas con código QR	1 feria mensual	Conversión del 20 % entre degustación y venta

Nota. Define contenido, frecuencia e indicador por canal. Fuente: Elaboración propia.

13.3.6. Conclusión de la estrategia

El plan de comunicación de MINTA no se limita a la difusión publicitaria; busca construir una comunidad informada en torno al cacao ecuatoriano y a la idea de una pausa cotidiana. Al adaptar el mensaje a cada plataforma y sostener un discurso responsable, que describe el producto como alimento y evita cualquier promesa de salud, se fortalece la intención de compra sin comprometer la credibilidad de la marca ni exponerla a riesgos regulatorios.

13.4. Estrategias de diferenciación

La diferenciación de MINTA no es accidental, pues se construye sobre la intersección entre la identidad del cacao ecuatoriano, el diseño funcional del empaque y una comunicación deliberadamente responsable. Frente a marcas que compiten por precio y rotación, o que prometen beneficios que no pueden sostener técnicamente, la propuesta se apoya en cuatro pilares.

13.4.1. Origen ecuatoriano como activo no replicable

El cacao fino de aroma ecuatoriano goza de reconocimiento internacional y resulta difícil de replicar fuera del país, este atributo permite construir una narrativa de origen que ninguna de las marcas de confitería portátil de la competencia directa (Smint, Tic Tac o Mentos) puede ofrecer, y abre además la posibilidad de establecer alianzas con productores locales que refuercen la trazabilidad del producto.

13.4.2. Envase reutilizable con sistema de recarga

El charm de MINTA Tube se recarga mediante la funda MINTA Refill, lo que reduce el costo por unidad en las compras sucesivas y disminuye el desperdicio de empaque, se trata de una diferenciación funcional y sostenible frente a formatos desechables, y de un mecanismo de fidelización, pues quien adquiere el tubo tiene un incentivo económico concreto para volver a comprar la recarga, cabe recalcar que esta característica no surgió

de una preferencia del equipo, sino de la valoración expresada por los participantes durante la validación cualitativa.

13.4.3. Transparencia y comunicación responsable

MINTA se comunica explícitamente como alimento y no como suplemento ni tratamiento, describe sus ingredientes en lenguaje sencillo sin atribuirles efectos terapéuticos e incorpora advertencias de consumo en el empaque. Lejos de constituir una limitación, esta decisión representa una ventaja competitiva sostenible: reduce el riesgo regulatorio frente a la ARCSA y construye una relación de confianza duradera con un consumidor cada vez más escéptico ante las promesas de bienestar sin respaldo.

13.4.4. Experiencia sensorial y diseño con propósito

El contraste entre la cobertura de cacao al 70 % y el relleno de jalea de menta ofrece una experiencia de sabor más elaborada que la de una menta o un caramelo convencional, acercando a MINTA a la categoría de chocolate premium sin renunciar a la portabilidad. El diseño del charm, valorado por los participantes como un accesorio con presencia propia, permite además que el consumidor porte un objeto visible que forma parte de su identidad cotidiana, y no un empaque destinado a desecharse tras el consumo.

Diferenciación en la forma de atraer, convertir y fidelizar

Más allá de los atributos del producto, la estrategia de marketing de MINTA incorpora mecanismos concretos y poco habituales en emprendimientos similares, orientados a cada etapa del recorrido del cliente:

- **Programa de recarga con beneficios acumulables (fidelizar):** cada compra de un formato Refill suma un sello digital en WhatsApp Business; al completar cinco recargas, el cliente recibe una gratis. El mecanismo convierte el sistema Tube y Refill en un motor de recompra medible, no solo en una ventaja de empaque.

- **Charm personalizable (atraer y diferenciar):** campañas donde el cliente elige o interviene el charm del tubo (colores, dijes, iniciales), transformando el envase en un objeto de identidad que genera contenido espontáneo en redes.
- **Activaciones en momentos de estudio y trabajo (convertir):** presencia en bibliotecas, coworkings y campus durante épocas de exámenes y cierres de proyectos, justo en el contexto de consumo que define al segmento, con degustación y compra inmediata por QR.
- **Alianzas con cafeterías y universidades (convertir y fidelizar):** integración del producto dentro de experiencias concretas, como un combo de café más bombón en cafeterías universitarias o su inclusión en kits de bienvenida y de época de exámenes.

Estos mecanismos son los que distinguen la estrategia de MINTA de la simple presencia en redes o participación en ferias, acciones que, por sí solas, comparten muchos emprendimientos.

13.5. Presupuesto de marketing requerido

El presupuesto de marketing se ha diseñado para respaldar tanto la activación presencial mediante ferias como el posicionamiento digital de MINTA, procurando que los recursos destinados a promoción acompañen la meta comercial establecida en el modelo financiero. La proyección contempla la comercialización de 7.248 unidades durante el primer año, equivalente a un promedio de 604 unidades mensuales, distribuidas en aproximadamente 231 unidades mensuales del formato MINTA Refill y 373 unidades mensuales del formato MINTA Tube.

Esta proyección presenta un crecimiento progresivo durante el año, con una meta de 450 unidades mensuales en la fase de introducción, 604 unidades mensuales en la fase de crecimiento y 758 unidades mensuales en la fase de consolidación. La distribución anual corresponde a 2.772 unidades de MINTA Refill y 4.476 unidades de MINTA Tube, valores

que coinciden con la proyección de ventas utilizada en el modelo financiero. La dimensión del presupuesto responde a las condiciones del proyecto y a su estructura de financiamiento, priorizando acciones de marketing de bajo costo, participación en ferias gratuitas o de bajo costo, producción de contenido propio y colaboración con microinfluenciadores, antes que la contratación de una agencia o el desarrollo de campañas de pauta masiva.

La ejecución se organiza en tres fases consecutivas de cuatro meses cada una, siguiendo el criterio de presentar la propuesta de forma aterrizada y ejecutable. Cada fase indica su nombre, su objetivo, las actividades previstas, los indicadores clave, el o los responsables de su ejecución y el costo estimado. El fondo de imprevistos se distribuye de forma transversal entre las tres fases, de modo que la suma de los costos por fase coincide con el presupuesto de marketing anual total de USD 2.844,40, valor que corresponde al rubro de publicidad del primer año en el Estado de Resultado Integral proyectado.

Tabla 24: Presupuesto de marketing por fases (primer año)

Fase	Fase 1 · Primer Respiro	Fase 2 · Raíz de Cacao	Fase 3 · Pausa Compartida
Objetivo	Dar a conocer la marca en Guayaquil y validar la aceptación del producto y del precio mediante degustación directa.	Consolidar el relato de origen del cacao ecuatoriano y el sistema de recarga, fortaleciendo la recompra.	Convertir el reconocimiento en ventas sostenidas y abrir las primeras alianzas B2B con cafeterías y espacios corporativos.
Tiempo	Meses 1 a 4	Meses 5 a 8	Meses 9 a 12
Actividades	Participación en 4 ferias universitarias y comunitarias con degustación. Publicaciones en Instagram 4 veces por semana y en TikTok 2 veces por semana. Elaboración del material de exhibición y de las tarjetas con código QR. Apertura y configuración del catálogo de WhatsApp Business.	Continuidad de 4 ferias y del calendario de publicaciones. Producción de una pieza audiovisual sobre el origen del cacao y el proceso artesanal. Dos colaboraciones con micro-influenciadores universitarios de Guayaquil. Campaña específica de promoción del sistema de recarga.	Continuidad de 4 ferias y del calendario de publicaciones. Una colaboración adicional con micro-influenciadores. Elaboración del kit de presentación y catálogo para alianzas B2B. Campaña de recompra dirigida a la base de clientes de WhatsApp Business.
Indicadores clave	Interacción del 4 % en Instagram. Conversión del 20 % entre degustación y venta en feria. 800 seguidores combinados al cierre de la fase.	Interacción del 6 % por video en TikTok. Incremento mensual del 10 % en seguidores. 30 % de las ventas	Recompra del 25 % de los compradores. 2.500 seguidores combinados al mes 12. Al menos 3 alianzas B2B en negociación.

			correspondientes al formato Refill.	
Meta de ventas	Introducción: 450 unidades/mes en promedio (1.800 en la fase). Foco en validar precio y presentación.	Crecimiento: 604 unidades/mes en promedio (2.416 en la fase). Impulso del formato Refill y la recompra.	Consolidación: 758 unidades/mes en promedio (3.032 en la fase). Ventas sostenidas más primeras ventas B2B.	
Responsable	Socia de comercialización (ferias y WhatsApp) y socia de contenido (Instagram y TikTok).	Socia de contenido (pieza audiovisual) y socia de comercialización (gestión de micro-influenciadores).	Socia de comercialización (negociación B2B) y socia de finanzas (seguimiento de recompra).	
Imprevistos (transversal)	USD 36,46	USD 36,46	USD 36,46	
Costo	USD 775,00	USD 1200,00	USD 760,00	

Nota. Las tres fases suman el presupuesto anual total. Fuente: Elaboración propia.

13.5.1. Desglose de conceptos de gasto

Con el fin de evitar una propuesta genérica, a continuación, se detalla cada concepto de gasto, su cálculo y la justificación de su incorporación al presupuesto.

Tabla 25: Desglose del presupuesto anual de marketing

Concepto	Cálculo	Costo (USD)	Justificación
Participación en ferias	12 ferias × USD 50 a 60 por jornada	764,00	El rango de USD 30 a 80 por jornada corresponde a ferias comunitarias y universitarias de acceso gratuito o de bajo costo.
Materiales de exhibición	Inversión única (mesa, mantel, cartelería, tarjetas con QR)	150,00	Reutilizable durante todo el año; permite una presentación profesional del stand.
Muestras de degustación	500 muestras × USD 0,50	775,00	Costeado con el costo real por bombón; la degustación es el principal mecanismo de conversión.
Pauta digital segmentada	USD 30 a 40 mensuales × 12 meses	420,00	Refuerza el alcance orgánico dentro del radio geográfico del segmento en Guayaquil.
Micro-influenciadores	3 colaboraciones × USD 50 (honorario más producto)	150,00	Alternativa accesible y de mayor cercanía con el segmento frente a una figura masiva.
Producción audiovisual	Pieza sobre el origen del cacao y el proceso artesanal	120,00	Activo de contenido reutilizable en todos los canales durante el año.
Herramientas de contenido	USD 13 mensuales × 12 meses	156,00	Suscripción de diseño que garantiza consistencia visual en todas las piezas.

Material para alianzas B2B	Kit de presentación y catálogo impreso	200,00	Necesario para abordar cafeterías, tiendas y espacios corporativos en la fase 3.
Imprevistos	5 % del subtotal	109,40	Cubre variaciones en costos de feria, transporte o insumos de última hora.
TOTAL ANUAL		2.844,40	Equivale a un promedio de USD 172,90 mensuales, acorde con un emprendimiento en etapa de validación.

Nota. Detalla el cálculo y la justificación de cada partida. Fuente: Elaboración propia.

Todos los valores del presupuesto corresponden a estimaciones propias del equipo, construidas a partir de precios de referencia observados en ferias, plataformas de pauta digital y proveedores de material publicitario en Guayaquil. Antes de la ejecución, cada partida deberá respaldarse con una cotización formal, especialmente las de mayor monto: participación en ferias, producción audiovisual y material para el canal B2B. La ejecución de cada actividad recae en las socias fundadoras según su área: la producción de contenido y la gestión de redes en la socia de contenido; la atención de WhatsApp Business, la gestión de ferias y la negociación B2B en la socia de comercialización; y el seguimiento presupuestario en la socia de finanzas.

13.5.2. Métricas de evaluación de las acciones propuestas

Además del costo, cada acción se evalúa mediante indicadores que permiten verificar su eficacia y reasignar recursos cuando resulte necesario:

- **Alcance:** número de personas que visualizan el contenido orgánico y pagado, obtenido de las métricas nativas de Instagram y TikTok.
- **Interacciones:** comentarios, reacciones, contenidos guardados y compartidos por publicación.
- **Clientes potenciales:** contactos nuevos registrados en WhatsApp Business y seguidores que interactúan por primera vez con la marca.

- **Conversiones:** relación entre degustaciones entregadas o contactos generados y compras efectivas, con una meta del 20 % en feria.
- **Ventas:** unidades y dólares comercializados por canal, contrastados contra la meta de 604 unidades mensuales, equivalente a 7.248 unidades durante el primer año.
- **Costo de adquisición de cliente (CAC):** presupuesto anual dividido para el número de clientes nuevos. Con USD 2.844,40 y una meta de 2.900 clientes, el CAC estimado asciende a USD 0,72 por cliente.
- **Retorno de la inversión (ROI):** diferencia entre el margen de contribución generado y el presupuesto de marketing, dividida para dicho presupuesto.

Aplicando estos indicadores a la meta del primer año, la comercialización proyectada de 4.476 unidades de MINTA Tube y 2.772 unidades de MINTA Refill, para un total de 7.248 unidades, genera ingresos estimados de USD 63.658,80 y un costo de ventas de USD 37.769,14. La diferencia representa un margen bruto proyectado de USD 25.889,66 antes de considerar el presupuesto de marketing y los demás gastos operativos. Al descontar el presupuesto anual de marketing de USD 2.844,40, se obtiene un resultado de USD 23.814,86 atribuible después de dicha inversión. Bajo esta metodología, el retorno estimado de la inversión en marketing asciende aproximadamente al 1.147,81 %.

A nivel unitario, el formato MINTA Tube presenta un costo total de USD 3,90 y un precio comercial de USD 6,45, generando un margen de contribución de USD 2,55 por unidad, equivalente al 39,5 %. Por su parte, el formato MINTA Refill presenta un costo total de USD 7,33 y un precio comercial de USD 12,55, generando un margen de contribución de USD 5,22 por unidad, equivalente al 41,6 %. En consecuencia, el CAC estimado de USD 0,72 por cliente se encuentra por debajo del margen de contribución unitario de ambas presentaciones.

Estas cifras deben interpretarse como proyecciones de planificación y no como resultados verificados, debido a que corresponden al primer año proyectado del modelo financiero. Su comportamiento real dependerá de la respuesta del mercado, la conversión

obtenida en ferias y canales digitales, la capacidad productiva efectiva y la evolución de las ventas durante la etapa de introducción.

14. Análisis Financiero

Esta sección traduce a términos monetarios todas las decisiones tomadas en los apartados anteriores. Los valores que se presentan provienen del modelo financiero aprobado del proyecto y se han mantenido sin alteración, de modo que cada cifra expuesta aquí es trazable hasta la hoja de cálculo correspondiente. El horizonte de evaluación es de tres años, coherente con el plazo del crédito solicitado y con la naturaleza de un emprendimiento en etapa de validación comercial. Las previsiones de crecimiento integran un incremento de carácter conservador del 5 % anual en las unidades vendidas justificado por la tendencia en capacidad ociosa del 49 % del volumen práctico que no se utilizó en el Año 1 junto con la corrección de precios según la inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador y el incremento estimado del salario básico unificado.

14.1. Supuestos del modelo financiero

Antes de presentar los estados proyectados conviene explicitar los supuestos que los sostienen, pues de ellos depende la lectura correcta de los resultados. El modelo tiene un funcionamiento basado en precios corrientes, es decir que se incorpora el efecto de la inflación sobre gastos y salarios. Se asume un crecimiento moderado del 5% en el volumen físico de ventas en sus tres años, con base en una capacidad ociosa ya identificada cabe recordar aquí que el 49% del volumen práctico no usado al final del Año 1 ya está considerado la estimación de márgenes en el presupuesto de marketing, sin tener que considerar nueva inversión en capacidad y, así, el crecimiento de dichos ingresos típicamente lo va a soportar la mayor cantidad de volumen vendido, más también la actualización de precios por efecto de la inflación.

Tabla 26: Supuestos que sustentan las proyecciones financieras

Supuesto	Valor	Fundamento
Horizonte de evaluación	3 años	Coincide con el plazo del crédito de BanEcuador (36 meses).
Inflación proyectada Año 2	2,65 %	Proyección del Banco Central del Ecuador.
Inflación proyectada Año 3	3,17 %	Proyección del Banco Central del Ecuador.
Salario básico unificado 2026	USD 482	Salario básico vigente aplicado a la nómina.
Participación de trabajadores	15,0 %	Código del Trabajo del Ecuador.
Impuesto a la renta	22,0 %	Tarifa aplicada en el modelo aprobado.
Volumen de ventas	604 unidades/mes	231 fundas Refill y 373 tubos, con un crecimiento constante de unidades vendidas cada año con un 5%..
Contingencia por volatilidad de insumos		3% del costo de venta, siendo una reserva a la fluctuación del precio del cacao.
Tratamiento del IVA	Excluido	No es ingreso ni costo: se recauda y liquida por cuenta del SRI.

Nota. El volumen físico crece 5 % anual y los precios se ajustan por inflación. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero aprobado del proyecto.

14.2. Inversión inicial

La inversión inicial reúne los recursos necesarios para que MINTA pueda iniciar operaciones, se compone de tres rubros: la propiedad, planta y equipos, que concentra la templadora importada y el equipamiento de frío; los activos intangibles, asociados a la constitución de la empresa y a los permisos sanitarios de ARCSA; y el capital de trabajo, que garantiza liquidez durante los primeros días de operación mientras se consolida el ciclo de cobro.

Tabla 27: Estructura de la inversión inicial requerida

Inversion Inicial	VALOR
Propiedad, Planta y Equipos (activos fijos tangibles)	\$ 6.412,38
Activos Diferidos / Intangibles (ARCSA, constitución)	\$ 1.420,00
Capital de trabajo	\$ 4.831,
TOTAL INVERSION INICIAL	\$12644,26

Nota. El capital de trabajo corresponde a los días de costos operativos. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero aprobado del proyecto.

El detalle de la propiedad, planta y equipos muestra que la maquinaria concentra la mayor parte del desembolso, lo cual es coherente con un proyecto de manufactura artesanal cuya calidad organoléptica depende del templado técnico del chocolate, por su

parte, las adecuaciones se mantienen deliberadamente bajas porque la operación inicia en un espacio arrendado que no requiere obra civil mayor.

Tabla 28: Detalle de la inversión en propiedad, planta y equipos

Componente	Valor (USD)
Adecuaciones	250,00
Maquinaria y equipos (templadora y dos neveras)	4.674,78
Mobiliario y equipos de oficina	1.487,60
Activos diferidos e intangibles	1.420,00
TOTAL	6412,38

Nota. La templadora importada explica la mayor parte del rubro de maquinaria. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero aprobado del proyecto.

14.3. Estructura de financiamiento

El proyecto se financia mediante una combinación de aporte propio y crédito bancario. Las socias fundadoras aportan el capital equivalente al treinta por ciento de la inversión, mientras que el setenta por ciento restante se cubre con un crédito de BanEcuador a treinta y seis meses. Esta estructura permite a las socias conservar la totalidad de la propiedad del emprendimiento y, al mismo tiempo, aprovechar el efecto del escudo fiscal que generan los intereses sobre la utilidad gravable.

Tabla 29: Estructura de financiamiento de la inversión inicial

Fuente	Monto (USD)	Participación
Capital propio de las socias	3.799,28	30,0 %
Crédito BanEcuador	8.864,98	70,0 %
TOTAL	12.664,26	100,0 %

Nota. La deuda cubre el 70 % de la inversión, con aporte propio del 30 %. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero aprobado del proyecto.

Las condiciones del crédito determinan una cuota mensual fija de USD 291,28 durante treinta y seis meses, a una tasa anual del 11,25 %. El servicio de la deuda se distribuye de manera decreciente en el componente de intereses y creciente en el de capital, comportamiento propio de un sistema de amortización francés.

Tabla 30: Servicio anual de la deuda con BanEcuador

Año	Cuota (C+I)	Saldo
Año 1	\$ 3.495,34	\$6.234,03

Año 2	\$	3.495,34	\$3.291,35
Año 3	\$	3495,34	\$0,00

Nota. Los intereses decrecen y la amortización de capital crece cada año. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero aprobado del proyecto.

14.4. Proyección de ventas e ingresos

La proyección de ingresos parte del volumen mensual planificado de 231 fundas Refill y 373 tubos, equivalente a 604 unidades mensuales y 7.248 unidades anuales. Este volumen representa alrededor del cincuenta y uno por ciento de la capacidad instalada calculada para dos trabajadoras dedicadas a producción, lo que deja una holgura suficiente para atender picos de demanda sin requerir inversión adicional en maquinaria ni contratación de personal.

Tabla 31: Proyección de ventas e ingresos a tres años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas netas (USD)	63.658,80	68.609,78	74.323,95
Ingreso promedio mensual (USD)	5.304,90	5.717,48	6.193,66
Unidades vendidas al año	7.248	7.610	7.973

Nota. El crecimiento responde tanto al aumento del 5 % anual en unidades vendidas como a la actualización de precios por inflación. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero aprobado del proyecto.

14.5. Estado de Resultado Integral proyectado

El Estado de Resultado Integral muestra la capacidad del proyecto para generar utilidad una vez cubiertos los costos de producción, los gastos operativos, los gastos financieros y las obligaciones tributarias. MINTA presenta utilidad neta positiva desde el primer año, lo que constituye un resultado favorable para un emprendimiento en fase de introducción.

Tabla 32: Estado de Resultado Integral proyectado (USD)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas netas	\$63.658,80	\$68.609,78	\$74.323,95
(-) Costo de ventas	\$37.769,14	\$40.706,59	\$44.096,83
(=) Utilidad bruta	\$25.889,66	\$27.903,20	\$30.227,12
(-) Gastos de sueldos administrativos y de ventas	\$8.115,92	\$8.841,64	\$9.121,92
(-) Gastos operativos fijos	\$11.197,47	\$11.494,55	\$11.853,75

(-) Gastos operativos variables	\$900,00	\$923,81	\$953,09
(-) Gastos financieros	\$864,39	552,66	\$204,00
(-) Depreciación	\$785,80	\$785,80	\$785,80
(=) Utilidad antes de participación e impuestos (EBT)	\$4.026,07	\$5.304,73	\$7.308,55
(-) Participación de trabajadores (15 %)	\$603,91	\$795,71	\$1.096,28
(-) Impuesto a la renta (22 %)	\$752,88	\$991,98	\$1.366,70
(=) Utilidad neta	\$2.669,29	\$3.517,04	\$4.845,57

Nota. La utilidad neta es positiva en los tres años proyectados. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero aprobado del proyecto.

14.6. Estado de Situación Financiera proyectado

El Estado de Situación Financiera refleja cómo evoluciona la estructura patrimonial del emprendimiento, se observa un fortalecimiento sostenido del patrimonio, consecuencia de la acumulación de resultados, y una reducción progresiva del pasivo hasta su extinción completa al cierre del tercer año, momento en que la deuda con BanEcuador queda totalmente cancelada.

Tabla 33: Estado de Situación Financiera proyectado (USD)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Caja y bancos	\$4.831,88	\$5.656,02	\$7.016,18	\$9.356,21
Total activos corrientes	\$4.831,88	\$5.656,02	\$7.016,18	\$9.356,21
Total activos no corrientes	\$6.412,38	\$5.626,58	\$4.840,77	\$4.054,97
Total activos intangibles	\$1.420,00	\$1.420,00	\$1.420,00	\$1.420,00
TOTAL ACTIVOS	\$12.664,26	\$12.702,59	\$13.276,95	\$14.831,17
Total pasivos corrientes	\$2.630,95	\$2.942,68	\$3.291,35	\$0,00
Total pasivos no corrientes	\$6.234,03	\$3.291,35	\$0,00	\$0,00
TOTAL PASIVOS	\$8.864,98	\$6.234,03	\$3.291,35	\$0,00
Capital social (aporte de las socias)	\$3.799,28	\$3.799,28	\$3.799,28	\$3.799,28
Resultado del ejercicio	\$0,00	\$2.669,29	\$3.517,04	\$4.845,57
Resultados acumulados	\$0,00	\$0,00	\$2.669,29	\$6.186,32
TOTAL PATRIMONIO	\$3.799,28	\$6.468,56	\$9.985,60	\$14.831,17
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$12.664,26	\$12.702,59	\$13.276,95	\$14.831,17

Nota. El balance cuadra en los cuatro cortes y el pasivo se extingue en el Año 3. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero aprobado del proyecto.

14.7. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja distingue dos perspectivas complementarias. El flujo económico mide la capacidad del proyecto para generar efectivo con independencia de cómo se financie, y

se descuenta al costo promedio ponderado de capital. El flujo financiero, en cambio, recoge lo que efectivamente queda disponible para las socias después de atender el servicio de la deuda, e incorpora el escudo fiscal de los intereses.

Tabla 34: Flujo de caja económico y financiero proyectado (USD)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de caja operativo	—	\$4.028,18	\$4.669,26	\$5.766,62
Flujo de inversión	\$(12.664,26)	\$0,00	\$0,00	\$4.831,88
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	\$(12.664,26)	\$4.028,18	\$4.669,26	\$10.598,50
Préstamo recibido	\$8.864,98	—	—	—
Pago de capital del préstamo	—	\$(2.630,95)	\$(2.942,68)	\$(3.291,35)
Gastos financieros	—	\$(864,39)	\$(552,66)	\$(204,00)
Escudo fiscal de los intereses	—	\$291,30	\$186,25	\$68,75
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	\$(3.799,28)	\$824,14	\$1.360,16	\$7.171,90
Caja final del año	—	\$5.656,02	\$7.016,18	\$9.356,21

Nota. El flujo económico se descuenta al WACC; el financiero, al costo del patrimonio. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero aprobado del proyecto.

14.8. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio identifica el volumen mínimo de ventas con el que MINTA cubre la totalidad de sus costos fijos y variables sin generar pérdida. El cálculo se realiza mediante el margen de contribución ponderado según la mezcla real de ventas, procedimiento apropiado cuando se comercializa más de un producto con márgenes distintos.

Tabla 35: Punto de equilibrio de MINTA con mezcla ponderada de ventas

Concepto	Valor
Margen de contribución unitario Refill (USD)	5,22
Margen de contribución unitario Tube (USD)	2,55
Margen de contribución ponderado (USD)	3,57
Total costos fijos anuales (USD)	21.263.59

Punto de equilibrio (unidades/año)	5.952,90
Punto de equilibrio (unidades/mes)	496,07
Refill necesarios (unidades/mes)	189,72
Tube necesarios (unidades/mes)	306,35
Punto de equilibrio monetario anual (USD)	52.283,98
Volumen planificado (unidades/mes)	604
Margen de seguridad (unidades/mes)	107,93

Nota. Se calcula sobre el margen de contribución ponderado, no sumando equilibrios individuales. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero aprobado del proyecto.

Los resultados del ejercicio anterior indican que MINTA debe vender alrededor de 496 unidades mensuales de su producto para cubrir todos sus costos y llegar al punto de equilibrio, del cual, este volumen se distribuye en aproximadamente 190 unidades de Refill y 306 unidades de Tube, en función de la participación de cada presentación dentro del total de ventas proyectadas. El margen de contribución ponderado, el cual asciende a USD 3.57 por unidad, puede llegar a cubrir los costos fijos anuales de USD 21,263.59, los cuales deben cubrirse para la realización del proyecto.

En este sentido, MINTA prevé una venta mensual de 604 unidades (108 unidades por encima del punto de equilibrio), lo que genera un margen de seguridad de aproximadamente 17,9 % respecto del volumen planificado, el cual le dará holgura para enfrentar eventuales caídas moderadas de las ventas sin caer rápidamente en pérdidas. En términos económicos, por lo tanto, mientras las ventas sean superiores a 496 unidades mensuales, la empresa tendrá capacidad económica para cubrir sus costos y sostener su operación.

A su vez, el resultado permite observar que hay una diferencia importante entre las dos presentaciones, el Refill aporta USD 5,22 de margen por unidad y el Tube USD 2,55. Por ello, aunque ambas presentaciones intervienen en el cumplimiento del punto de equilibrio, el Refill obtiene mayor contribución por unidad vendida. Por ende, es que el resultado indica que MINTA posee una situación favorable, si bien el margen de seguridad

no resulta ser demasiado amplio por lo que será importante mantener según lo proyectado el volumen de ventas alcanzado para obtener la rentabilidad deseada en el proyecto.

14.9. Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera determina si el proyecto crea valor una vez considerado el costo del dinero en el tiempo y el riesgo asumido. La tasa de descuento del flujo económico corresponde al costo promedio ponderado de capital, mientras que el flujo del inversionista se descuenta al costo del patrimonio calculado mediante el modelo CAPM, ajustado por el riesgo país del Ecuador.

Tabla 36: Determinación de las tasas de descuento (CAPM y WACC)

Componente	Valor	Observación
Tasa libre de riesgo (Rf)	4,68 %	Bono del Tesoro de EE. UU. a 10 años.
Prima de riesgo de mercado	5,50 %	Prima histórica de referencia (Damodaran).
Beta apalancada (β_L)	1.17	Ajustada por la estructura de capital del proyecto.
Riesgo país (EMBI Ecuador)	4,22 %	Prima adicional por invertir en Ecuador.
Costo del patrimonio (Ke)	20,34 %	Tasa de descuento del flujo del inversionista.
WACC	11,32 %	Tasa de descuento del flujo económico del proyecto.

Nota. El riesgo país se incorpora como prima adicional sobre el CAPM. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero aprobado del proyecto.

Tabla 37: Indicadores de evaluación financiera: VAN, TIR y período de recuperación

Indicador	Proyecto (flujo económico)	Inversionista (flujo financiero)
Tasa de descuento	11,32 % (WACC)	20,34 % (Ke)
VAN (USD)	\$2.403,80	\$1.939,64
TIR	20,29 %	41,41 %
Índice de rentabilidad	1,19	1,51
Payback	2 años, 4 meses y 15 días	2 años, 8 meses y 7 días
Decisión	Aceptar	Aceptar

Nota. El VAN es positivo y la TIR supera la tasa de descuento en ambos enfoques. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero aprobado del proyecto.

Los resultados derivados de la evaluación financiera indican la viabilidad del proyecto desde la perspectiva del proyecto y la del inversionista. En el flujo de caja económico, el VAN de USD 2.403,80 es positivo y la TIR de 20,29 % es superior a la tasa de descuento del 11,32 % (WACC), por lo que el proyecto genera valor después de asumir el costo de financiación de la operación. Por si fuera poco, el índice de rentabilidad de 1,19 supone que por cada dólar

invertido se genera aproximadamente USD 1,19 de valor, al tiempo que la inversión se recupera en 2 años y 4 meses y 15 días.

Desde la perspectiva del inversionista, los resultados nuevamente son favorables. El VAN se Eleva hasta USD 1.939,64 y la TIR hasta un 41,41 %, superando claramente el 20,34 % del coste de la deuda (K_e), lo que indica que el retorno esperado por el inversionista compensa el riesgo asumido. El índice de rentabilidad de 1,51 es positivo a pesar de que el período de recuperación es ligeramente superior y se sitúa en 2 años y 8 meses y 7 días.

Las tasas utilizadas consideran el riesgo del proyecto. El K_e de 20,34 % incorpora la tasa libre de riesgo de 4,68 %, la prima de mercado, el beta del proyecto y el riesgo país de Ecuador de 4,22 %. El WACC de 11,32 % es el costo promedio de los recursos que se utilizaron para financiar el proyecto. De esta forma, ambos resultados ratifican la decisión de aceptar el proyecto, puesto que en ambos escenarios se crea valor y las tasas de retorno son superiores al rendimiento mínimo exigido.

14.10. Indicadores financieros

Los indicadores financieros permiten valorar la liquidez, la solvencia y la rentabilidad del proyecto a lo largo del horizonte de evaluación, y ofrecen una lectura complementaria a la que brindan los estados proyectados.

Tabla 38: Indicadores financieros de liquidez, solvencia y rentabilidad

LIQUIDEZ				
Ratio	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3
Fondo de maniobra	Activo corriente - Pasivo corriente	\$ 2.713,34	\$ 3.724,83	\$9.356,21
Liquidez general	Activo corriente / Pasivo corriente	1,92	2,13	sin pasivo corriente
Razón del activo corriente	Activo corriente / Activo total	44,5%	52,8%	63,1%
SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO				
Ratio	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3
Solvencia	Activo total / Pasivo total	2,04	4,03	N/A (sin pasivos)
Endeudamiento general	Pasivo total / Patrimonio neto	0,96	0,33	0,00
Endeudamiento sobre activos	Pasivo total / Activo total	49,1%	24,8%	0,0%
Endeudamiento a largo plazo	Pasivo no corriente / Patrimonio neto	0,51	0,00	0,00

RENTABILIDAD				
Ratio	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3
Margen bruto	Utilidad bruta / Ventas netas	40,7%	40,7%	40,7%
Margen operativo (EBIT)	EBIT / Ventas netas	7,7%	8,5%	10,1%
Margen neto	Utilidad neta / Ventas netas		4,2%	5,1%
				6,5%
ROA (Rentabilidad económica)	Utilidad neta / Activo total		21,1%	27,7%
				36,5%
ROE (Rentabilidad financiera)	Utilidad neta / Patrimonio neto		70,3%	54,4%
				48,5%

Nota. La liquidez y la solvencia mejoran conforme se amortiza la deuda. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero aprobado del proyecto.

La lectura conjunta de los indicadores corrobora la evolución favorable por el lado financiero de MINTA, tal como evidencian el incremento de la liquidez, la reducción del endeudamiento, la mejora progresiva de la rentabilidad sobre la inversión, etc. El fondo de maniobra pasa de USD 2.713,34 que quedará del año 1 a USD 9.356,21 que quedará del año 3, es decir, que la empresa, después de cubrir sus obligaciones de corto plazo, será capaz de tener una mayor cantidad de recursos para poder continuar con sus operaciones. También actualmente, el fondo de maniobra se asocia con el incremento de la liquidez general calculada que incrementa de 1,92 a 2,13 durante los dos primeros años, siendo que en el tercero así no se calculará porque ya no existen pasivos corrientes.

En lo concerniente a la estructura financiera, el endeudamiento sobre activos desciende de valores de 49,1 % a 24,8 % y finalmente a 0 %. Por su parte, el endeudamiento general se reduce de manera simultánea de 0,96 a 0,33 y a 0,00. Esta reducción se explica por el cumplimiento parcial de la obligación financiera en los plazos descritos en el proyecto. Del mismo modo, el endeudamiento a largo plazo va desde un valor de 0,51 en el primer año hasta un valor de 0,00 a partir del segundo año, por lo que MINTA opta por ir prescindiendo de manera progresiva del financiamiento externo. Para el final del tercer año la empresa se proyecta operar con cero pasivos, fortaleciendo así su posición financiera.

En conjunto los resultados sugieren que MINTA se desplaza de una primera fase marcada por una mayor dependencia del financiamiento y menores niveles de rentabilidad

hacia un tipo de estructura financiera más sólida. En el cierre del tercer ejercicio, MINTA tiene más liquidez, no tiene pasivos y ofrece evitar márgenes de rentabilidad más interesantes, lo que otorga cuenta de la evolución positiva de su desempeño financiero y de su mayor capacidad de alimentar su actividad con recursos propios.

Conclusión del análisis financiero

El análisis financiero confirma que MINTA es un proyecto viable bajo los supuestos planteados. Genera utilidad neta desde el primer año, opera por encima de su punto de equilibrio con un margen de seguridad cercano al veinticuatro por ciento, presenta un Valor Actual Neto positivo en sus dos enfoques de evaluación y ofrece una Tasa Interna de Retorno superior al costo de capital correspondiente. La estructura de financiamiento resulta manejable, ya que la deuda se cancela íntegramente dentro del horizonte proyectado sin comprometer la liquidez. No obstante, conviene señalar que la rentabilidad neta es ajustada y que el modelo depende de sostener el crecimiento de ventas del 5 % anual proyectado; ello implica que el proyecto es sensible a incrementos en el costo de la materia prima o a una ejecución comercial que no alcance las 604 unidades mensuales previstas en el Año 1, ni el ritmo de crecimiento asumido para los años siguientes. La gestión del volumen de ventas y del costo del cacao constituye, por tanto, el factor crítico de éxito del emprendimiento.

15. Conclusiones

El desarrollo de este plan de negocios permite concluir que MINTA constituye una propuesta viable en sus dimensiones de deseabilidad, factibilidad y viabilidad, aunque con condiciones que conviene precisar.

En cuanto a la deseabilidad, la validación cualitativa confirmó que el segmento identificado reconoce el problema del estrés sostenido como parte de su experiencia cotidiana y valora positivamente una alternativa de consumo que combine sabor, practicidad y transparencia de ingredientes. Los participantes respondieron de manera favorable a la experiencia sensorial del prototipo y al formato portátil del envase. No obstante, un hallazgo

relevante matiza este resultado: ningún participante mencionó de forma espontánea el origen ecuatoriano del cacao como atributo de valor, lo que indica que ese diferencial no opera por sí solo y requiere una comunicación deliberada para convertirse en ventaja competitiva.

Respecto de la factibilidad técnica, el estudio demuestra que el proceso productivo es ejecutable con la maquinaria seleccionada y con el equipo humano previsto. La producción planificada de 4.264 bombones mensuales representa aproximadamente el 50,8 % de la capacidad instalada, equivalente a una producción anual estimada de 51.168 bombones frente a una capacidad máxima de 100.800 bombones. Esta utilización parcial de la capacidad productiva proporciona una holgura aproximada del 50,8 %, lo que permite atender incrementos de la demanda, variaciones en el volumen de pedidos y necesidades de producción adicionales sin requerir inicialmente una inversión en nueva maquinaria. La estrategia de importación de la templadora desde China resulta conveniente dentro de la estructura de inversión del proyecto, dado que la adquisición de este equipo permite alcanzar la capacidad productiva requerida para la etapa inicial y mantener un margen operativo para el crecimiento futuro.

Desde el punto de vista financiero, MINTA presenta buenos resultados en el periodo proyectado, ya que desde el primer año genera utilidad y mantiene una evolución favorable en sus principales índices. Desde el punto de vista económico, el proyecto, en este sentido, arroja un VAN de USD 2.403,80 y TIR de 20,29 % superior al WACC de 11,32 %, lo que significa que el rendimiento esperado supera el coste de los recursos que se han utilizado para financiar el proyecto. Asimismo, el índice de rentabilidad de 1,19 indica que el valor generado supera a la inversión realizada.

Desde la óptica del inversionista, el VAN es de USD 1.939,64 y la TIR de 41,41 %, superando el K_e de 20,34 %, con lo cual también se puede aceptar el proyecto desde la óptica de las inversionistas.

A la misma vez, el umbral de rentabilidad está situado en aproximadamente 496 unidades mensuales, y el volumen central alcanzado es de 604 unidades. Esto equivale a un

margen de seguridad de 107,93 unidades mensuales, lo que equivale a aproximadamente el 17,9 % de las ventas planificadas. Por lo tanto, MINTA tiene un margen para hacer frente a una ligera disminución de sus ventas sin llegar a pérdidas, aunque este margen tampoco es excesivamente amplio, lo que hace necesario mantener las ventas planificadas.

La estructura financiera también muestra una mejora gradual conforme avanza el proyecto. Por un lado, el ratio de endeudamiento sobre activos va de 49,1 % en el año 1 a 24,8 % en el año 2 y 0 % en el año 3, a la vez que el ratio de endeudamiento total se reduce de 0,96 a 0,33 y finalmente a 0,00. En efecto, esta tendencia se relaciona con el solapamiento paulatino de los pasivos financieros, habilitando a MINTA para llegar al tercer año con el balance libre de pasivos por obligación. Por otro lado, el margen operativo mejora conforme avanza el proyecto de un 7,7 % a un 10,1 % y el margen neto de un 4,2 % a un 6,5 %, lo cual refleja que una mayor proporción de las ventas se termina convirtiendo en utilidad a medida que avanza el proyecto.

Y es por eso que todos los resultados dan cuenta de que MINTA presenta una situación financiera positiva y una evolución positiva durante los tres años proyectados. El proyecto genera valor, cumple las tasas de rendimiento exigidas, mantiene sus ventas por encima de su punto de equilibrio y va poco a poco aumentando su autosuficiencia financiera. Es cierto que el margen de seguridad implica mantener un nivel de ventas razonable, pero la combinación de rentabilidad, disminución del nivel de endeudamiento y de generación de valor da sentido a la viabilidad financiera del emprendimiento.

Se recalca que la validación cualitativa se realizó con tres entrevistas en profundidad y un grupo focal, por lo que sus hallazgos deben interpretarse como evidencia de carácter exploratorio y no como resultados estadísticamente generalizables. En consecuencia, la confirmación definitiva de la propuesta dependerá de la ejecución comercial, la aceptación efectiva del producto en el mercado y el comportamiento real de los costos durante la operación.

16. Recomendaciones

A partir de las conclusiones anteriores se formulan las siguientes recomendaciones para la puesta en marcha del emprendimiento.

Primero, se recomienda ampliar la muestra de validación antes de comprometer la inversión completa. Aplicar el número de entrevistas originalmente previsto y sumar una prueba de venta real en ferias permitiría contrastar la intención de compra declarada con la conducta efectiva de compra, que es el único indicador concluyente de deseabilidad.

Segundo, conviene comunicar de forma explícita y verificable el origen ecuatoriano del cacao. Dado que este atributo no emergió espontáneamente en la validación, su valor comercial depende enteramente de una estrategia narrativa consciente, apoyada en trazabilidad documentada del proveedor y en contenido audiovisual que muestre el proceso artesanal.

Tercero, se recomienda establecer un mecanismo de control del costo de la materia prima, puesto que el margen neto es estrecho, resulta prudente negociar acuerdos de abastecimiento con precios referenciales a mediano plazo y monitorear mensualmente la desviación entre el costo real y el costo presupuestado por bombón.

Cuarto, se sugiere priorizar progresivamente el crecimiento del formato Refill sobre el formato Tube. El Refill presenta un margen de contribución unitario de USD 5,22, superior a los USD 2,55 del Tube, por lo que una mayor participación de las recargas dentro de la mezcla comercial puede contribuir a mejorar la rentabilidad del proyecto, siempre que exista una demanda suficiente y se mantenga la aceptación del producto. Esta estrategia resulta además coherente con el modelo comercial planteado, en el que el Refill constituye una alternativa de recompra que permite aprovechar el envase reutilizable del formato Tube y reducir el costo de empaque por unidad.

Quinto, se recomienda formalizar y actualizar las cotizaciones de las partidas de mayor monto del presupuesto de marketing antes de su ejecución, en particular aquellas relacionadas con la participación en ferias, la producción audiovisual y el material destinado

al canal B2B, a fin de reducir posibles desviaciones entre los valores presupuestados y los desembolsos efectivamente realizados.

Finalmente, se recomienda incorporar en la planificación financiera operativa el efecto temporal del IVA sobre los flujos de efectivo. Si bien el IVA no constituye un gasto que deba reconocerse en el Estado de Resultados, las diferencias entre el momento de cobro a los clientes, la utilización del crédito tributario y la fecha de declaración y pago pueden generar necesidades temporales de liquidez. Por ello, durante la implementación real del proyecto será conveniente incorporar estos movimientos en el flujo de caja y realizar un seguimiento periódico de las obligaciones tributarias, con el propósito de evitar desfases de efectivo que afecten la operación.

Bibliografía

Rodas Pacheco, F., & Pacheco Salazar, V. (2020). Grupos Focales: Marco de Referencia para su Implementación. *Innova*, 182(195), 182-195.
doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1401>

- Anecacao. (2024). *Estadísticas actuales del sector cacaoero ecuatoriano*. Obtenido de Asociación Nacional de Exportadores de Cacao: <https://anecacao.com/>
- Appel, K., Rose, T., Fiebich, B., Kammler, T., Hoffmann, C., & Weiss, G. (2011). Modulation of the γ -aminobutyric acid (GABA) system by *Passiflora incarnata* L. *Phytotherapy research*, 25(6), 838-843. doi:<https://doi.org/10.1002/ptr.3352>
- Aravena, F. (2023). *Focus group: Una técnica para indagar sobre la práctica educativa*. Obtenido de https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2023/11/PL_FA_FOCUS-GROUP.pdf
- ARCSA. (s.f.). *Certificado de requerimiento o no de registro sanitario / notificación sanitaria obligatoria*. Obtenido de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria: <https://www.controlsanitario.gob.ec/certificado-de-requerimiento-o-no-de-registro-sanitario-notificacion-sanitaria-obligatoria-2/>
- ARCSA. (s.f.). *Notificación sanitaria simplificada de alimentos procesados*. Obtenido de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria: <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/notificacion-sanitaria-simplificada-alimentos-procesados>
- Arshad, M. K., Fatima, L., Ahmad, W., Ellahi, S., Mumtaz, M., Akhtar, U. M., . . . Akhtar Aslam, M. U. (2023). Mint (Mentha): A Herb and Used as a Functional Ingredient. *Scholars International Journal of Traditional and Complementary Medicine*, 6(3), 38-52. doi:<https://doi.org/10.36348/sijtcmm.2023.v06i03.003>
- Baker, M. T., Lu, P., Parrella, J. A., & Leggette, H. R. (2022). Consumer Acceptance toward Functional Foods: A Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1217. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph19031217>
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Boletín analítico trimestral de comercio exterior: Primer trimestre de 2025*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE_012025.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Boletín analítico trimestral de comercio exterior: Segundo trimestre de 2025*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE_022025.pdf
- Blanck, H. M., Yaroch, A. L., Atienza, A. A., Yi, S. L., Zhang, J., & Mâsse, L. C. (2009). Factors influencing lunchtime food choices among working Americans. *Health Education & Behavior*, 36(2), 289-301. doi:<https://doi.org/10.1177/1090198107303308>

- Blank, S., & Echart, J. (2023). El método Lean Startup como teoría práctica del emprendimiento. *Sage Journals*, 50(8), 142-166.
doi:<https://doi.org/10.1177/01492063231168095>
- Bogdanov, S., Jurendic, T., Sieber, R., & Gallmann, P. (2008). Honey for nutrition and health: a review. *Journal of the American College of Nutrition*, 27(6), 677–689.
doi:<https://doi.org/10.1080/07315724.2008.10719745>
- Boyle, N. B., Lawton, C., & Dye, L. (2017). The effects of magnesium supplementation on subjective anxiety and stress—A systematic review. *Nutrients*, 9(5), 429.
doi:<https://doi.org/10.3390/nu9050429>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. 86(6), 84-92. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Carvajal de Pabón, L. M., Turbay, S., Rojano, B., Álvarez, L. M., Restrepo, S. L., Álvarez, J. M., . . . Sánchez, N. (2011). Algunas especies de Passiflora y su capacidad antioxidante. *Revista Cubana de Plantas Medicinales*, 16(4). Retrieved from http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1028-47962011000400007
- Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional. (2022, Marzo 3). *La salud mental post-pandemia y los grupos de atención prioritaria*. Retrieved from <https://www.igualdad.gob.ec/salud-mental-post-pandemia/>
- Corporación Financiera Nacional. (2020). *Ficha sectorial: Elaboración de productos de confitería (4.º trimestre 2020)*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2020/ficha-sectorial-4-trimestre-2020/FS-Confiteria-4T2020.pdf>
- Corporación Financiera Nacional. (2023). *Ficha sectorial: Cacao y chocolate (2.º trimestre 2023)*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2020/ficha-sectorial-4-trimestre-2020/FS-Confiteria-4T2020.pdf>
- DebMandal, M., & Mandal, S. (2011). Coconut (Cocos nucifera L.: Arecaceae): In health promotion and disease prevention. *Asian Pacific Journal of Tropical Medicine*, 4(3), 241-247. doi:[https://doi.org/10.1016/S1995-7645\(11\)60078-3](https://doi.org/10.1016/S1995-7645(11)60078-3)
- EFSA. (2012). Scientific Opinion on the substantiation of a health claim related to cocoa flavanols and maintenance of normal endothelium-dependent vasodilation pursuant to Article 13(5) of Regulation (EC) No 1924/2006. *EFSA Panel on Dietetic Products, Nutrition and Allergies (NDA)*, 10(7). doi:<https://doi.org/10.2903/j.efsa.2012.2809>

- El Universal. (2022, Diciembre 19). *Panela: conoce sus beneficios para tu salud y para la economía de Colombia*. Retrieved from El Universal:
<https://www.eluniversal.com.co/informe-empresarial/2022/12/19/panela-conoce-sus-beneficios-para-tu-salud-y-para-la-economia-de-colombia/>
- El Universo. (2024). *¿Cuál es la población actual de Guayaquil y Quito, y cómo evolucionará de aquí a 2034?* Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/informes/cual-es-la-poblacion-actual-de-guayaquil-y-quito-y-como-evolucionara-de-aqui-al-2034-nota/>
- Elsas, S. M., Rossi, D. J., Raber, J., White, G., Seeley, C. A., Gregory, W. L., . . . Soumyanath, A. (2010). *Passiflora incarnata* L. (Passionflower) extracts elicit GABA currents in hippocampal neurons in vitro, and show anxiogenic and anticonvulsant effects in vivo, varying with extraction method. *Phytomedicine : international journal of phytotherapy and phytopharmacology*, 17(12), 940–949.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.phymed.2010.03.002>
- Eufic. (2020, Enero 14). *Los beneficios de la miel para la salud y su valor nutricional*. Retrieved from Eufic: <https://www.eufic.org/es/vida-sana/articulo/los-beneficios-de-la-miel-para-la-salud-y-su-valor-nutricional/>
- European Medicines Agency. (2014). Assessment report on *Passiflora incarnata* L., herba (EMA/HMPC/669738/2013). *Committee on Herbal Medicinal Products*, 22, 22.
Retrieved from https://www.ema.europa.eu/en/documents/herbal-report/final-assessment-report-passiflora-incarnata-l-herba_en.pdf
- FEN. (2024). *El cacao, de la ciencia a la mesa*. Retrieved from Federación Española de la Nutrición:
https://www.fen.org.es/storage/app/media/2024/MONOGRAFIA_CACAO.pdf
- Fonseca, L. R., Rodrigues, R. A., Ramos, A. S., da Cruz, J. D., Ferreira, J. P., Silva, J. A., & Amaral, A. F. (2020). Herbal Medicinal Products from *Passiflora* for Anxiety: An Unexploited Potential. *The Scientific World Journal*, 18.
doi:<https://doi.org/10.1155/2020/6598434>
- Fortune Business Insights. (2025). *Tamaño del mercado de alimentos y bebidas funcionales, participación y análisis de la industria, por tipo (cereales y granos funcionales, productos lácteos funcionales, productos de panadería funcionales, grasas y aceites funcionales y otros alimentos fun*. Obtenido de
<https://www.fortunebusinessinsights.com/es/functional-foods-market-102269>
- García Torres, C. D., Torres Sánchez, E. E., Esquivel Galindo, D. P., & Olivares Valerio, Y. (2024). Causas y consecuencias del estrés académico en universitarios. *Revista*

Científica de Salud y Desarrollo Humano, 5(4), 527-544.

doi:10.61368/r.s.d.h.v5i4.377

Guevara Campoverde, D. B., Peñafiel Bonilla, N. J., Benalcázar Boada, M. J., & Mantilla Gonzalez, D. A. (2025). Antioxidantes presentes en el Theobroma cacao L. y su efecto en la nutrición humana. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay*, 6(2), 1478 – 1499. doi: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3711>

Harvard Graduate School of Education. (2023, Octubre 24). *Mental Health Challenges of Young Adults Illuminated in New Report*. Retrieved from <https://www.gse.harvard.edu/ideas/news/23/10/mental-health-challenges-young-adults-illuminated-new-report>

Heathline. (2023, Marzo 10). *12 Science-Backed Benefits of Peppermint Tea and Extracts*. Retrieved from Heathline: <https://www.healthline.com/nutrition/peppermint-tea>

Hermosa Bosano, C., Paz, C., Hidalgo Andrade, P., García Manglano, J., Sádaba Chalezquer, C., López Madrigal, C., & Serrano, C. (2021). Síntomas de depresión, ansiedad y estrés en la población general ecuatoriana durante la pandemia por COVID-19. *Revista Ecuatoriana de Neurología*, 30(2). doi:<https://doi.org/10.46997/revecuatneurol30200040>

Hernández, A., Lorena, G., Sánchez, L., & Mónica, L. (2024). Estrés y rendimiento académico en estudiantes universitarios. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(29), e787. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2200>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.

Hill, S. E., Rodeheffer, C. D., Giskevicius, V., Durante, K., & White, A. E. (2012). Boosting beauty in an economic decline: Mating, spending, and the lipstick effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(2), 275-291. doi:<https://doi.org/10.1037/a0028657>

Iberian Press. (6 de Febrero de 2025). *Los beneficios y usos versátiles de la pasta de cacao pura*. Obtenido de <https://www.iberianpress.es/noticia/los-beneficios-y-usos-versatiles-de-la-pasta-de-cacao-pura/60925>

IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design*. Obtenido de <https://www.designkit.org/resources/1.html>

INEC. (2023). *Censo de Población y Vivienda 2022: Resultados nacionales y cantonales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos:

- https://www.censoecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2024/05/Presentacion_Nacional_2da_entrega.pdf
- INEC. (2025). *ENEMDU: Indicadores laborales, junio 2025*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-trimestral/>
- INEC. (2025). *ENEMDU: Indicadores laborales, primer trimestre 2025*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2025/Trimestre_I/2025_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf
- INEC. (2025). *ENEMDU: Resultados diciembre 2025*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-enemdu-diciembre-2025/>
- Informes de Expertos. (2025). *Mercado latinoamericano de alimentos funcionales*. Obtenido de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-alimentos-funcionales>
- Insights, I. M. (2025). *Innova Market Insights*. Obtenido de Innova Market Insights: <https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/principales-tendencias-de-salud-del-consumidor-en-2025/>
- Insights, I. M. (2025). *innovamarketinsights*. Obtenido de <https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/principales-tendencias-de-salud-del-consumidor-en-2025/>
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2018). *El efecto sobre la salud de los riesgos psicosociales en el trabajo: una visión general - Año 2018*. Obtenido de Gobierno de España: <https://www.insst.es/documentacion/material-tecnico/documentos-tecnicos/efecto-sobre-salud-riesgos-psicosociales-en-trabajo-una-vision-general-ano-2018>
- Jabs, J., & Devine, C. M. (2006). Time scarcity and food choices: An overview. *Appetite*, 47(2), 196-204. doi:<https://doi.org/10.1016/j.appet.2006.02.014>
- Janda, K., Wojtkowska, K., Jakubczyk, K., Antoniewicz, J., & Skonieczna Żydecka, K. (2020). *Passiflora incarnata* in Neuropsychiatric Disorders—A Systematic Review. *Nutrients*, 12(12), 3384. doi:<https://doi.org/10.3390/nu12123894>
- Koken Cosmetics. (2016, Julio 25). *Menta: Beneficios, Propiedades y Cómo Consumirla para la Salud*. Retrieved from <https://www.koken.es/blog/menta-beneficios-propiedades-digestivas/>

- La Vanguardia. (2019, Marzo 8). *Panela: propiedades, beneficios y valor nutricional*. Retrieved from La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/comer/materia-prima/20190103/453830976290/panela-propiedades-beneficios-valor-nutricional.html>
- Lambert, L. G., Mann, G., Partacz, M., & Jurss, M. A. (2022). Measuring university students' beliefs toward healthy snack selection. *ournal of American College Health*. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1328646>
- Landivar Wong, M. G., & García Ramírez, E. M. (2026). Estrés percibido y uso excesivo de la tecnología en los jóvenes. *Revista InveCom*, 6(4), 1-13. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.19647036>
- Lares Amaiz, M. D., Hernandez Rivas, P. I., Mata, C., Gutierrez, R., Pérez Sira, E. E., C, A., & El Khoury, S. (2009). Comparison of the acid fatty profile and contaminants of cocoa butter (*Theobroma cacao* L.), obtained by two extraction methods and in two post-harvest processes of Barlovento obtained by two extraction methods and in two post-harvest processes of Barloven. *Saber*, 190-198.
- Lawrence , R., & Smith, M. (2026, Abril 1). *Insomnio: síntomas, causas y tratamiento*. Retrieved from Help Guide.org: <https://www.helpguide.org/es/sueno/insomnio-sintomas-causas-y-tratamiento>
- Lupien, S. J., McEwen, B. S., Gunnar, M. R., & Heim, C. (2009). Effects of stress throughout the lifespan on the brain, behaviour and cognition. *Nature Reviews Neuroscience*, 10, 434–445. doi:<https://doi.org/10.1038/nrn2639>
- MAG. (2025). *Ecuador continuará como el principal exportador de cacao fino de aroma*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca del Ecuador: <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-continuara-como-el-principal-exportador-de-cacao-fino-de-aroma/>
- Makiso Urugo, M., Getachew, P., Finsa, M. M., Teka, T. A., & Kebede, B. T. (2026). Clean-label trends in processed foods: Challenges in formulation and consumer expectations. *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*. doi:<https://doi.org/10.1111/1541-4337.70505>
- Mannise, R. (2026, Mayo 24). *Menta: Los impresionantes beneficios de esta planta*. Retrieved from Ecocosas: <https://ecocosas.com/plantas-medicinales/menta/>
- Mena Freire, M. A., Ruiz Olarte, A. M., & Vargas Espín, A. (2023). Diferencias de género en la percepción de estrés en universitarios del Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2026 - 2038. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3850
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2025). *Política Nacional de Salud Mental 2025-2030*. Dirección Nacional de Políticas, Normatividad y Modelamiento de Salud.

- Retrieved from https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2026/02/Registro_Oficial_Ano_I_Segundo_Suplemento_No_188_del_19_de_diciembre_de_2025_.pdf
- Miroddi, M., Calapai, G., Navarra, M., Minciullo, P. L., & Gangemi, S. (2013). *Passiflora incarnata* L.: Ethnopharmacology, clinical application, safety and evaluation of clinical trials. *Journal of Ethnopharmacology*, 150(3), 791-804.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jep.2013.09.047>
- Mondelez International. (2024). *Mondelez International State of Snacking Survey: Global Consumers Seek More Intentional Opportunities to Indulge*. Obtenido de <https://ir.mondelezinternational.com/news-releases/news-release-details/mondelez-international-state-snacking-survey-global-consumers-0/>
- Moreno Montero, E., Moreta Herrera, R., Rodas, J. A., Mayorga Lascano, M., Ruiz, Á., & Játiva, R. (2024). Examinando las propiedades psicométricas de la Escala del Trastorno de Ansiedad Generalizada (GAD-7) en estudiantes universitarios ecuatorianos. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 29(3), 249-260.
doi:<https://orcid.org/0000-0003-0134-5927>
- Municipalidad de Guayaquil. (s.f.). *Cómo obtengo una solicitud para registro de patente*. Obtenido de [Guayaquil.gob.ec.: https://guayaquil.gob.ec/como-obtengo-una-solicitud-para-registro-de-patente/](https://guayaquil.gob.ec/como-obtengo-una-solicitud-para-registro-de-patente/)
- Nayak, P., Kumar, T., Gupta, A., & Joshi, N. (2020). Peppermint a medicinal herb and treasure of health: A review. *Journal of Pharmacognosy and Phytochemistry*, 9(3), 1519-1528. doi:[10.22271/phyto.2020.v9.i3y.11525](https://doi.org/10.22271/phyto.2020.v9.i3y.11525)
- Nazzaro, C., Uliano, A., Lerro, M., & Stanco, M. (2025). From Claims to Choices: How Health Information Shapes Consumer Decisions in the Functional Food Market. *Foods*, 14(4), 699. doi:<https://doi.org/10.3390/foods14040699>
- Norman, D. A. (2013). *The Design of Everyday Things*. Obtenido de <https://jnd.org/books/the-design-of-everyday-things-revised-and-expanded-edition/>
- OMS. (2 de Septiembre de 2024). *La salud mental en el trabajo*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Pouteau, E., Kabir Ahmadi, M., Noah, L., Mazur, A., Dye, L., Hellhammer, J., . . . Dubray, C. (2018). Superiority of magnesium and vitamin B6 over magnesium alone on severe stress in healthy adults with low magnesemia: A randomized, single-blind clinical trial. *PLoS ONE*, 13(12). doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0208454>

- Primicias. (2025, Septiembre 5). *Ansiedad y depresión en aumento, la salud mental laboral como desafío económico en Ecuador*. Retrieved from <https://www.primicias.ec/revistagestion/analisis/ansiedad-depresion-salud-mental-laboral-ecuador-104455/>
- Primicias. (2025, Agosto 27). *Cacao de Ecuador: exportaciones crecen 82% y el sector proyecta 600.000 toneladas en 2025*. Retrieved from <https://www.primicias.ec/economia/cacao-ecuador-exportaciones-banco-central-amecacao-feria-chokao2025-103767/>
- Publica, M. d. (2025). *Ministerio de Salud Publica*. Obtenido de https://www.salud.gob.ec/wpcontent/uploads/2025/12/Registro_Oficial_Ano_I_Segundo_Suplemento_No_188_del_19_de_diciembre_de_2025_.pdf
- PUCE. (2025, Enero 13). *El 20% de los estudiantes universitarios sufre ansiedad y el 25% depresión*. Retrieved from PUCE: <https://conexion.puce.edu.ec/el-20-de-los-estudiantes-universitarios-sufre-ansiedad-y-el-25-depresion/>
- QUATE. (2026). *Luohe Quality Mechanical Equipment Co., Ltd*. Obtenido de <https://www.qualityfoodmachine.com/>
- Rao Pasupuleti, V., Sammugam, L., Ramesh, N., & Hua Gan, S. (2016). Honey, Propolis, and Royal Jelly: A Comprehensive Review of Their Biological Actions and Health Benefits. (J. Giacometti, Ed.) *Oxidative Medicine and Cellular Longevity*, 21. doi:<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1155/2017/1259510>
- Rebolledo Yange, N. E., Fernández Pereira, M. D., & Peña Loaiza, G. X. (2025). Depresión y ansiedad en estudiantes universitarios del Ecuador: estudio bibliométrico. *Religación Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 10(45). doi:<https://doi.org/10.46652/rgn.v10i45.1418>
- Rodriguez, J. (1 de Abril de 2025). *¿Qué es el testeo de productos y cómo influye en un estudio de mercado?* Obtenido de <https://marketnova.com/el-testeo-de-productos-en-un-estudio-de-mercado/>
- Rosado, R., & Rosado Paneque, F. R. (2013). Burnout estudiantil universitario. Conceptualización y estudio. *Salud mental*, 36(4), 329-336. Retrieved from https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-33252013000400009
- Salas Moreno, G. E. (2025). Gestión del talento humano en empleados con trastorno por déficit de atención e hiperactividad (ADHD): Human talent management in employees with attention deficit hyperactivity disorder (ADHD). *Caminos De Investigación*, 6(2), 93–100. Retrieved from

<https://caminosdeinvestigacion.tecnologicopichincha.edu.ec/ojs/index.php/ci/article/view/98>

- Salazar-Escorcia, L. S. (2020). Investigación Cualitativa: Una respuesta a las Investigaciones Sociales Educativas. *Ciencia Matria*, 6(11), 2-10. doi:DOI 10.35381/cm.v6i11.327
- Semana. (19 de Junio de 2026). *Grupo Nutresa firma acuerdo para comprar el 100 % de una reconocida industria de alimentos y confitería en Ecuador*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/grupo-nutresa-firma-acuerdo-para-comprar-100-de-una-reconocida-industria-de-alimentos-y-confiteria-en-ecuador/202611/>
- SENADI. (2026). *Servicio Nacional de Derechos Intelectuales*. Obtenido de Instructivo para registro de signos distintivos: <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/wp-content/uploads/2026/01/Instructivo-para-Registro-de-Signos-Distintivos-2026.pdf>
- Sergio J. , G. L., & Navarro Bravo, B. (2017). Higiene del sueño en estudiantes universitarios: conocimientos y hábitos. Revisión de la bibliografía. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 10(3), 170-178. Retrieved from https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1699-695X2017000300170
- Starobrat-Hermelin, B., & Kozielc, T. (1997). The effects of magnesium physiological supplementation on hyperactivity in children with attention deficit hyperactivity disorder (ADHD). Positive response to magnesium oral loading test. *Magnesium research*, 10(2), 149–156. Retrieved from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/9368236/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). *Constitución de sociedades por acciones simplificadas*. Obtenido de <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-sociedades-acciones-simplificadas>
- Trinidad, T. P., Valdez, D. H., Loyola, A. S., Mallillin, A. C., Askali, F. C., Castillo, J. C., & Masa, D. B. (2003). Glycaemic index of different coconut (Cocos nucifera)-flour products in normal and diabetic subjects. *British Journal of Nutrition*, 90(3), 551–556. doi:10.1079/bjn2003944
- Universidad de Portsmouth. (14 de Julio de 2023). *Treat culture: Why indulging in small, affordable pleasures can help you cope with tough times*. Obtenido de <https://www.port.ac.uk/news-events-and-blogs/blogs/popular-culture/treat-culture-why-indulging-in-small-affordable-pleasures-can-help-you-cope-with-tough-times>
- Vázquez Ovando, A., Ovando Medina, I., Adriano Anaya, . L., Betancur Ancona, D., & Salvador Figueroa, M. (2016). Alcaloides y polifenoles del cacao, mecanismos que regulan su biosíntesis y sus implicaciones en el sabor y aroma. *Archivos*

- Latinoamericanos de Nutrición*, 66(3). Retrieved from
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0004-06222016000300010
- Vázquez, J. (5 de Junio de 2024). *Salud mental en Ecuador, un desafío complejo con multitud de aristas*. Obtenido de Cultura Científica - UTPL:
<https://culturacientifica.utpl.edu.ec/salud-mental-en-ecuador-un-desafio-complejo-con-mulitud-de-aristas/>
- Verganti, R., & Scott, K. (2021). Pensamiento de diseño: análisis crítico y evolución futura. *J Prod Innov Manag*, 38(1), 603-622. doi:<https://doi.org/10.1111/jpim.12610>
- Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762.
doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658
- Weissbourd, M. (2023). *Weissbourd, M.B.* Obtenido de
<https://mcc.gse.harvard.edu/reports/on-edge>
- Weissbourd, M. B. (2023). *Harvard Graduate School of Education*. Obtenido de
<https://mcc.gse.harvard.edu/reports/on-edge>
- Youssef, G., Acquaye Mallory, A., Vera, E., Chheda, M. G., Dunn, G. P., Moliterno, J., . . . Armstrong, T. S. (2024). Burnout and career satisfaction in young neuro-oncology investigators: Results of the Society for Neuro-Oncology Young Investigator Survey. *Neurooncol Pract*, 11(4), 494–506. Retrieved from 10.1093/nop/npae018

<https://www.revistalatahona.com/2016/01/vulcano-el-chocolate-que-no-se-derrite/>
<https://eukaryaxocolata.cat/es/los-secretos-para-trabajar-el-chocolate/>

Anexos

Anexo 1. Registro fotográfico del proceso de elaboración del prototipo 1.0.

Las siguientes imágenes documentan, en orden, los ingredientes empleados y las distintas etapas de preparación del primer prototipo de MINTA, desde la selección de insumos hasta el relleno de los bombones. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 1. Ingredientes iniciales del prototipo 1.0, luego descartados: Miel, y coco rallado.



Anexo 2. Esencia de menta y manteca de cacao empleadas en la elaboración.



Anexo 3. Cobertura utilizada: sucedáneo de chocolate en gotas.



Anexo 4. Magnesio en polvo incorporado a la formulación.



Anexo 5. Procesamiento del relleno en licuadora.



Anexo 6. Preparación de la mezcla base del relleno.



Anexo 7. Jalea de menta terminada, relleno definitivo del prototipo.



Anexo 8. Templado y moldeado de la cobertura de chocolate.



Anexo 9. Bases de chocolate moldeadas en el molde con forma de fresa.



Anexo 10. Relleno de los bombones con la jalea de menta.

Anexo 2. Guión de entrevistas

Tipo: Entrevista semiestructurada, individual, con técnica de embudo.

Cantidad: 3 entrevistas aplicadas (de 8 a 12 previstas en el diseño).

Duración estimada: 30 a 40 minutos.

Perfil: Estudiantes universitarios y jóvenes profesionales de 18 a 38 años, residentes en zonas urbanas de Guayaquil, con jornadas académicas o laborales extendidas y hábito de consumo de snacks durante el día.

Contexto: Entornos cotidianos del participante y espacios universitarios, procurando un clima de confianza que favorezca el relato espontáneo. Se admite modalidad virtual según disponibilidad.

Registro de información: Grabación de audio, previo consentimiento informado, y notas de campo.

Estado: APLICADO. Las transcripciones se adjuntan como evidencia.

Objetivo de la entrevista

Explorar la percepción individual del participante sobre el producto MINTA, indagando en sus rutinas diarias y su necesidad de pausa, sus hábitos de consumo de snacks, su valoración de los ingredientes naturales y la transparencia, su reacción sensorial al prototipo, su aceptación del empaque tipo charm y su intención de compra, con el fin de comprender las necesidades, preferencias y percepciones que permitan validar la propuesta de valor.

Desarrollo del Guión

Categoría 1. Contexto, rutina y exigencias diarias

- ¿Cómo describiría un día típico en su rutina académica o laboral?
- ¿En qué momentos del día siente mayor cansancio o necesidad de una pausa?
- ¿Cómo suele manejar esos momentos de tensión o sobrecarga durante el día?
- ¿Qué actividades realiza para desconectarse o tomarse un respiro en medio de sus ocupaciones?

- ¿Qué tan fácil o difícil le resulta encontrar tiempo para usted mismo durante una jornada exigente?
- ¿En qué lugares suele encontrarse cuando necesita una pausa: la universidad, el trabajo, el transporte o la calle?
- Cuénteme sobre una ocasión reciente en la que su día haya sido especialmente demandante. ¿Qué hizo para sobrellevarlo?

Categoría 2. Hábitos de consumo de snacks

- ¿Qué tipo de snacks acostumbra consumir y en qué momentos del día?
- ¿Qué factores influyen más en su elección de un snack: el sabor, el precio, la practicidad o los ingredientes?
- ¿Dónde suele comprar los snacks que consume habitualmente?
- ¿Qué dificultades encuentra al buscar un snack que considere a la vez práctico y de su agrado?
- ¿Qué lo lleva a repetir la compra de un snack que ya probó?
- ¿Qué snacks ha dejado de consumir y por qué razón?
- Cuénteme sobre la última vez que compró un snack nuevo. ¿Qué lo motivó a probarlo?

Categoría 3. Ingredientes naturales y transparencia

- ¿Qué importancia le da a que un producto esté elaborado con ingredientes naturales?
- ¿Qué tan importante es para usted entender con claridad qué contiene un producto que consume?
- ¿Qué dudas le suelen generar los ingredientes de un producto nuevo?
- ¿Cómo percibe los productos asociados al cuidado personal o al bienestar dentro de su consumo diario?
- ¿Qué información busca en la etiqueta de un producto antes de decidir consumirlo?
- ¿Qué opina de los productos que prometen beneficios para la salud? ¿Le generan confianza o desconfianza?
- Al escuchar ingredientes como menta, pasiflora y magnesio en un chocolate, ¿qué le transmiten y qué se preguntaría sobre ellos?

Categoría 4. Reacción al concepto y al producto

- Al conocer un chocolate de cacao ecuatoriano con relleno de menta, pasiflora y magnesio, pensado como una pausa natural dentro de la rutina, ¿qué es lo primero que piensa?
- ¿Qué le resulta atractivo de esta propuesta y qué le genera dudas?
- Tras probar el prototipo, ¿cómo describiría su experiencia en cuanto a sabor?
- ¿Cómo describiría la textura del producto al probarlo?
- ¿En qué situaciones de su día imagina que consumiría un producto como este?
- ¿A quién cree que le resultaría útil un producto así y por qué?
- ¿Qué le cambiaría o agregaría a la propuesta tal como se la presentaron?

Categoría 5. Reacción al empaque y formato charm

- ¿Qué opina del envase tipo charm, pensado para colgarse de la cartera, la mochila o las llaves?
- ¿Qué le transmite el diseño y la presentación del empaque?
- ¿De qué manera cree que ese formato influiría en que lleve el producto consigo y lo consuma?
- ¿Qué dudas le genera llevar un producto de chocolate colgado durante el día, en cuanto a conservación o higiene?
- ¿Cómo se imagina usando o abriendo el envase en medio de sus actividades?
- ¿Qué tan resistente o seguro le parece el empaque para el uso diario?
- ¿Qué mejoraría del empaque para que le resultara más cómodo o confiable?

Categoría 6. Intención de compra, percepción de precio y disposición de pago

- ¿Compraría este producto? ¿Qué lo motivaría o qué lo frenaría a hacerlo?
- ¿Cuánto consideraría razonable pagar por una unidad de este producto y por qué?
- ¿Con qué otros productos compararía MINTA al pensar en su precio?
- ¿Qué elementos justificarían, para usted, pagar más que por un snack común?
- ¿Dónde esperaría encontrar este producto a la venta?
- ¿En qué presentación o cantidad le gustaría poder comprarlo?
- ¿Qué tendría que ofrecerle el producto para que lo prefiriera frente a otros snacks que ya consume?

Registro de entrevistas aplicadas

N.º	Participante	Edad	Ocupación	Entrevistadora
1	Gabriel Macías	23	Auxiliar de ventas digitales; en proceso de iniciar estudios universitarios.	Emily Chungata
2	Juliana	36	Ejecutiva de comercio exterior; estudiante de licenciatura en modalidad nocturna en línea.	Genesis Toaza
3	Eduardo Contreras	38	Estudiante de Comercio Exterior; instructor de conducción.	Equipo MINTA

Tabla G: Registro de las entrevistas en profundidad aplicadas. Fuente: Elaboración propia.



*Entrevista en profundidad realizada en modalidad virtual a Juliana, entrevistadora Genesis Toaza.
Fuente: Elaboración propia.*



Entrevista en profundidad aplicada de forma presencial. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Focus group

Guion de Focus Group (preguntas detonantes y cierre reflexivo).

Objetivo: Evaluar la tríada de validación (deseabilidad, viabilidad y factibilidad) mediante la interacción grupal y el contraste de opiniones sobre el prototipo MINTA, identificando consensos, diferencias y elementos de mejora.

Segmento: 8 participantes (estudiantes universitarios y jóvenes profesionales), de los cuales tres combinan estudio y trabajo.

Rol del moderador: Facilitador del debate. Debe evitar sesgar la conversación, abstenerse de atribuir efectos terapéuticos al producto y fomentar que los participantes se contradigan o se complementen entre sí.

Tipo de instrumento: Grupo focal presencial, con degustación del prototipo.

Duración estimada: 90 a 120 minutos.

Registro de información: Grabación de audio y video, previo consentimiento informado, observación participante y notas del moderador.

Estado: APLICADO. La transcripción se adjunta como evidencia.

Ficha técnica de la sesión

Tipo	Sesión grupal guiada por moderador
Participantes	8 participantes
Lugar	UIDE, sede Guayaquil — área de recreación
Moderadora	Maholy Galarza
Equipo de apoyo	Genesis Toaza, Liz Flores y Emily Chungata
Duración estimada	90 a 120 minutos
Registro	Grabación de audio y video, previo consentimiento informado
Estado	APLICADO

Tabla 8: Ficha técnica del grupo focal. Fuente: Elaboración propia.



Participantes y equipo de apoyo (Genesis Toaza, Liz Flores y Emily Chungata) durante la sesión de grupo focal, UIDE sede Guayaquil. Fuente: Elaboración propia.



Degustación del prototipo MINTA durante la sesión de grupo focal. Fuente: Elaboración propia.



Participantes degustando y reaccionando al prototipo. Fuente: Elaboración propia.



Liz Flores entregando las muestras del prototipo a los participantes. Fuente: Elaboración propia.



Moderadora Maholy Galarza guiando la discusión grupal en torno al prototipo MINTA. Fuente: Elaboración propia.

Guion de Focus Group: preguntas detonantes por categoría

Categoría A. Introducción y contexto compartido

1. ¿Cómo describirían el ritmo de sus días entre estudios, trabajo y responsabilidades personales?
2. ¿Qué hacen, normalmente, cuando necesitan una pausa dentro de una jornada exigente?
3. ¿Qué papel juegan los snacks en esos momentos del día?
4. ¿En qué lugares y momentos suelen darse esas pausas?

5. ¿Qué tan común creen que es, entre personas de su edad, sentir que el día no da tregua?
6. ¿Qué suelen hacer sus amigos o compañeros para recargar energía durante el día?
7. ¿Qué significa para ustedes darse un gusto en medio de una jornada exigente?

Categoría B. Hábitos y preferencias de consumo

8. ¿Qué buscan principalmente en un snack: sabor, practicidad, precio o ingredientes?
9. ¿Qué los lleva a repetir la compra de un snack que les gustó?
10. ¿Qué los desanima o genera desconfianza al elegir un producto nuevo?
11. ¿Dónde acostumbran comprar sus snacks y por qué en esos lugares?
12. ¿Cómo eligen entre un snack tradicional y uno que se presenta como más natural?
13. ¿Qué tan dispuestos están a probar productos nuevos o poco conocidos?
14. ¿Qué experiencias han tenido con snacks que prometían ser saludables pero no cumplieron?

Categoría C. Naturalidad, transparencia y bienestar

15. ¿Qué tan relevante es para ustedes que un snack esté hecho con ingredientes naturales?
16. ¿Cómo valoran que un producto explique con claridad qué contiene y para qué momento está pensado?
17. ¿Qué opinan de los productos que se presentan como parte del cuidado personal cotidiano?
18. ¿Qué dudas les generan los ingredientes que no reconocen fácilmente?
19. ¿Qué información buscan en la etiqueta antes de confiar en un producto?
20. ¿Qué opinan de los productos que hacen promesas sobre la salud? ¿Confían en ellas?
21. Al escuchar ingredientes como menta, pasiflora y magnesio, ¿qué les transmiten y qué dudas les surgen?

Categoría D. Concepto y propuesta de valor de MINTA

22. Al conocer MINTA como un chocolate de cacao ecuatoriano con menta, pasiflora y magnesio, pensado como una pausa natural, ¿qué impresión les genera?
23. ¿Sienten que una propuesta así responde a una necesidad real de su día a día? ¿Por qué?
24. ¿Qué les parece la idea de combinar un sabor familiar como el chocolate con ingredientes naturales?
25. ¿Qué les transmite que el producto use cacao ecuatoriano?
26. ¿Qué les genera más confianza y qué más dudas de la propuesta?
27. ¿A qué tipo de persona creen que va dirigido este producto?
28. ¿Qué cambiarían o agregarían a la propuesta tal como la conocen?

Categoría E. Experiencia sensorial y formato charm

29. Tras probar el producto, ¿cómo describirían el sabor?
30. ¿Cómo describirían la textura del bombón y del relleno?
31. ¿Qué les transmite el envase tipo charm que se cuelga de la cartera, la mochila o las llaves?
32. ¿Creen que ese formato influiría en que lo lleven consigo y lo consuman con frecuencia?
33. ¿Qué dudas les genera llevar un chocolate colgado durante el día, en cuanto a conservación o higiene?
34. ¿Qué opinan del diseño, los colores y la presentación del empaque?
35. ¿Qué mejorarían del producto o del envase después de probarlo?

Categoría F. Comunicación, intención de compra y disposición de pago

36. ¿Qué mensaje o frase comunicaría mejor lo que MINTA ofrece?
37. Entre un mensaje centrado en una pausa natural y placentera y otro centrado en la tensión del día, ¿cuál les transmite más confianza y por qué?
38. ¿Comprarían el producto y en qué lugares esperarían encontrarlo?
39. Frente a estos rangos de precio, ¿cuál consideran justo para una unidad y por qué?
40. ¿Con qué otros productos compararían MINTA al pensar en su precio?
41. ¿Qué justificaría, para ustedes, pagar más que por un snack común?
42. ¿Qué los convencería de elegir MINTA por encima de otros snacks que ya consumen?

Actividades exploratorias (para profundizar)

Dinámica de ordenamiento de atributos. Se entrega a cada participante un conjunto de tarjetas con los atributos del producto (sabor, naturalidad, practicidad, formato charm, precio y confianza en los ingredientes) y se le pide ordenarlas según la importancia que les asigna. A continuación, se discute grupalmente el porqué de cada ordenamiento, contrastando las jerarquías individuales. Este recurso, recomendado por Krueger y Casey (2015), estimula la participación de quienes intervienen menos y revela las prioridades reales del consumidor.

Técnica de palabra asociada. Tras la degustación, cada participante expresa la primera palabra o emoción que le sugiere el producto. La consigna busca captar percepciones espontáneas, previas a la racionalización, que alimentan el análisis temático posterior.

Degustación comentada del prototipo. Se entrega el bombón y se solicita a los participantes que verbalicen su reacción mientras lo prueban, atendiendo al equilibrio entre el dulzor de la jalea y el amargor de la cobertura, a la intensidad de la menta y a la consistencia del relleno. La moderadora registra por observación directa las reacciones no verbales y cualquier incidencia de manipulación del producto.

Cierre

Para concluir la sesión se aplica una técnica de cierre reflexivo. La moderadora plantea la siguiente premisa:

“Imaginen que MINTA no es solo un chocolate, sino una propuesta sobre cómo tomarse un respiro en medio de un día que no da tregua. Si hoy tuvieran que darles a los fundadores un único consejo incómodo, o una advertencia sincera, para que este producto no termine siendo un dulce más en la percha sino algo que ustedes llevarían consigo cada día, ¿cuál sería?”

Este cierre busca capturar la honestidad del participante una vez roto el hielo, y permite obtener el aprendizaje más valioso sobre la permanencia del producto en la rutina y sobre los límites de su promesa.

Anexo 4. Entrevistas a especialistas

Anexo 4.1. Entrevista a especialista en Psicología

Guion de entrevista a experto (validación del problema y de los límites éticos).

Tipo: Entrevista a profundidad a experto, semiestructurada, con técnica de embudo.

Cantidad: 1 entrevista aplicada.

Duración estimada: 40 a 50 minutos.

Perfil: Psicóloga general con tres años de experiencia en el área educativa, en el departamento de consejería estudiantil de una institución.

Registro de información: Grabación de audio, previo consentimiento informado, y notas de campo.

Estado: APLICADO. La transcripción se adjunta como evidencia.

Objetivo de la entrevista

Someter al criterio profesional tres asuntos sensibles del proyecto: la pertinencia de la distinción entre el estrés sostenido cotidiano y un cuadro clínico de ansiedad, sobre la que se construye el posicionamiento; la relación entre alimentación, pausas breves y bienestar emocional en jornadas exigentes; y, de manera especial, los límites éticos de la comunicación, es decir, hasta dónde puede MINTA comunicar su propuesta de bienestar sin convertirse en una promesa de salud.

Desarrollo del Guion

Categoría 1. Presentación y trayectoria del especialista

- ¿Podría contarnos brevemente sobre su formación y su área de especialización dentro de la psicología?
- ¿Con qué tipo de población trabaja con mayor frecuencia y desde hace cuánto tiempo?
- En su práctica diaria, ¿qué tan presente está el estrés en las personas que atiende y de qué forma suele aparecer?

Categoría 2. El problema central: estrés sostenido en jóvenes

- Desde su experiencia, ¿cómo describiría el estrés que viven hoy los jóvenes universitarios y profesionales en una ciudad como Guayaquil?
- ¿En qué momento el estrés deja de ser una respuesta normal y empieza a requerir atención profesional?
- ¿Qué señales indican que ese estrés cotidiano ya afecta el bienestar de la persona?
- ¿Cree que este tipo de estrés llega a normalizarse entre estudiantes y profesionales jóvenes?

Categoría 3. Alimentación, emociones y bienestar

- ¿Qué relación observa, desde la psicología, entre lo que las personas comen y su estado emocional en momentos de tensión?
- ¿Qué hacen las personas en su día a día para desahogarse o darse un respiro cuando están bajo presión?

- ¿Qué ocurre cuando el hábito de “darse un gusto” deja de ser saludable?
- ¿Qué riesgos vería si una persona usara la comida como su principal vía para manejar la tensión?

Categoría 4. Autocuidado y la idea de pausa

- ¿Qué características debería tener una pausa breve dentro de una rutina exigente para que cuente como autocuidado y no sea un escape automático?
- ¿Considera que detenerse con un producto de consumo puede funcionar como una pausa real o suele ser una distracción pasajera?
- Con la propuesta a la vista, ¿cuál es su primera impresión como profesional?

Categoría 5. Expectativas, riesgos y efecto placebo

- Si una persona que usted atiende le comentara que consume este chocolate porque cree que la ayuda a relajarse, ¿cómo abordaría esa conversación?
- ¿Podría una persona sentirse mejor únicamente por la expectativa que le genera el producto?
- Más allá del producto, ¿qué busca realmente un joven cuando elige algo natural o asociado al bienestar?

Categoría 6. Comunicación responsable y límites éticos

- ¿Qué le transmite la expresión “pausa sensorial” y qué interpretaciones podría generar?
- Entre prometer calma y proponer simplemente un momento agradable o un respiro, ¿qué le resulta más honesto para un alimento como este y por qué?
- Si una marca de alimentos quiere comunicar bienestar sin convertirse en una promesa de salud, ¿qué límites nunca debería cruzar?
- ¿Cómo debería una marca referirse al cacao, la menta, el magnesio y la pasiflora sin atribuirles efectos terapéuticos?
- ¿Le parecería adecuado que el producto incluya un mensaje que invite a buscar apoyo profesional cuando el malestar persista?
- ¿Para qué tipo de personas o situaciones no serían apropiados este producto o su mensaje?
- ¿Qué hace que la gente confíe en unos productos de bienestar y desconfíe de otros?

Categoría 7. Recomendaciones y cierre

- ¿Cuál sería su recomendación más importante para que la propuesta sea respetuosa con el bienestar de las personas?
- ¿Qué error cometido por otras marcas deberíamos evitar?
- ¿Desea añadir algún aspecto que no le hayamos preguntado?

Anexo 4.2. Entrevista a especialista en Tecnología de Alimentos

Guion de entrevista a experto (validación técnica de la formulación y el proceso).

Tipo: Entrevista a profundidad a experto, semiestructurada, con técnica de embudo.

Cantidad: 1 entrevista aplicada.

Duración estimada: 40 a 50 minutos.

Perfil: Profesional en Química de Alimentos, Ingeniería en Alimentos o Tecnología de Alimentos, con experiencia en formulación de confitería o chocolate y en normativa alimentaria ecuatoriana.

Registro de información: Grabación de audio, previo consentimiento informado, y notas de campo.

Estado: APLICADO. Instrumento elaborado y aplicado

Validar, desde el criterio técnico, la compatibilidad y las dosis alimentarias de los ingredientes, la inocuidad y la vida útil del bombón relleno, los puntos críticos del proceso productivo y el cumplimiento del marco normativo ecuatoriano, asegurando que el producto sea seguro, estable y comercializable como alimento.

Desarrollo del Guion

Categoría 1. Presentación y trayectoria del especialista

- ¿Podría contarnos sobre su formación y su área de especialización dentro de la química o la tecnología de alimentos?
- ¿Qué experiencia tiene en el desarrollo o la formulación de productos alimenticios, en particular chocolate o confitería?
- ¿Ha trabajado con ingredientes de origen botánico incorporados a un alimento?

Categoría 2. Formulación y compatibilidad de ingredientes

- Nuestra formulación combina cacao al 70 %, bisglicinato de magnesio, pasiflora y jalea de menta. ¿Es una combinación compatible y estable?
- ¿Cómo se comportan el bisglicinato de magnesio y la pasiflora dentro de una matriz de chocolate y de relleno?
- ¿Qué consideraciones existen sobre las dosis de magnesio y de pasiflora a nivel alimentario, no terapéutico?
- ¿Qué retos técnicos implica un relleno de jalea en cuanto a actividad de agua, migración de humedad o separación de fases?
- ¿El amargor del cacao y el dulzor de la panela se equilibran adecuadamente, o recomendaría ajustes?

Categoría 3. Inocuidad, conservación y vida útil

- ¿Qué factores determinan la vida útil de un bombón relleno como este?
- El empaque es un tubo cilíndrico portátil. ¿Qué riesgos ve por la exposición a la temperatura ambiente durante el transporte?
- ¿Qué recomendaría para asegurar la conservación en cuanto a temperatura, humedad y barreras de protección?

- ¿Qué riesgos de inocuidad habría que controlar de forma prioritaria?

Categoría 4. Proceso productivo y control de calidad

- ¿Qué puntos críticos de control identificaría en la secuencia de templado, moldeado, relleno y sellado?
- ¿Qué consecuencias tendría un templado mal controlado?
- ¿Qué buenas prácticas de manufactura considera indispensables en un taller artesanal?
- ¿Qué controles de calidad recomendaría aplicar en cada lote?

Categoría 5. Marco normativo y etiquetado

- ¿Qué exige la ARCSA para un producto como este?
- Con ingredientes como el magnesio y la pasiflora, ¿se clasificaría como alimento o como suplemento alimenticio?
- ¿Cómo debe declararse la composición en la etiqueta según la normativa ecuatoriana de rotulado y semaforización?
- ¿Qué afirmaciones no deberíamos incluir para no cruzar hacia una promesa de salud?
- ¿Qué advertencias recomendaría incluir en el empaque?

Categoría 6. Escalabilidad y cierre

- Al pasar de una producción artesanal a una templadora semi-industrial, ¿qué aspectos debemos cuidar?
- ¿Qué cuellos de botella anticipa al escalar la producción?
- Si tuviera que darnos una recomendación técnica prioritaria, ¿cuál sería?

Anexo 4.3. Entrevista a especialista en Química y Farmacia

Tipo: Entrevista a profundidad a experto, semiestructurada, con técnica de embudo.

Cantidad: 1 entrevista aplicada.

Duración estimada: 40 a 50 minutos.

Perfil: Profesional en Química Farmacéutica

Registro de información: Grabación de audio, previo consentimiento informado, y notas de campo.

Estado: APLICADO. Instrumento elaborado y aplicado. Todas las preguntas de la guía cuentan con respuesta del especialista, dentro de los límites de su ámbito de especialidad (química farmacéutica).

Validar, desde el criterio técnico, la viabilidad de la formulación, la compatibilidad de ingredientes, la inocuidad, la conservación, el proceso productivo y el cumplimiento normativo de MINTA.

Categoría 1 · Presentación y trayectoria del especialista

1. Para empezar, ¿podría contarnos sobre su formación y su área de especialización dentro de la química o la tecnología de alimentos?
2. ¿Qué experiencia tiene en el desarrollo o la formulación de productos alimenticios, en particular chocolate o confitería?
3. ¿Ha trabajado con ingredientes funcionales o de origen botánico incorporados a un alimento?

Categoría 2 · Formulación y compatibilidad de ingredientes

4. Nuestra formulación combina cacao al 70 %, bisglicinato de magnesio, pasiflora y jalea de menta. ¿Es una combinación compatible y estable?
5. ¿Cómo se comportan el bisglicinato de magnesio y la pasiflora dentro de una matriz de chocolate y de relleno? ¿Podrían alterar el sabor, la textura o la estabilidad?
6. ¿Qué consideraciones técnicas existen sobre las dosis de magnesio y de pasiflora a nivel alimentario, no terapéutico?
7. ¿Qué retos técnicos implica un relleno de jalea en cuanto a actividad de agua, migración de humedad o separación de fases?
8. ¿El amargor del cacao al 70 % y el dulzor de la panela se equilibran adecuadamente, o recomendaría ajustes en la formulación?

Categoría 3 · Inocuidad, conservación y vida útil

9. ¿Qué factores determinan principalmente la vida útil de un bombón relleno como este?
10. El empaque es un tubo cilíndrico portátil. ¿Qué riesgos técnicos ve por la exposición a temperatura ambiente o corporal durante el transporte?

11. ¿Qué recomendaría para asegurar la conservación en cuanto a temperatura, humedad, tipo de empaque y barreras de protección?

12. ¿Qué riesgos de inocuidad habría que controlar de forma prioritaria (contaminación, fat bloom o rancidez)?

Categoría 4 · Proceso productivo y control de calidad

13. ¿Qué puntos críticos de control identificaría en la secuencia de templado, moldeado, relleno y desmoldado?

14. ¿Qué importancia tiene el templado del chocolate y qué consecuencias tendría un templado mal controlado?

15. ¿Qué buenas prácticas de manufactura considera indispensables para un taller de producción artesanal?

16. ¿Qué controles de calidad recomendaría aplicar en cada lote de producción?

Categoría 5 · Marco normativo y etiquetado

17. Para comercializar en Ecuador, ¿qué exige el registro sanitario de la ARCSA para un producto como este?

18. Con ingredientes como el magnesio y la pasiflora, ¿el producto se clasificaría como alimento o como suplemento alimenticio?

19. ¿Cómo debe declararse la composición en la etiqueta y qué exige la normativa ecuatoriana de rotulado y semaforización nutricional?

20. ¿Qué afirmaciones NO deberíamos incluir en la etiqueta o en la comunicación para no cruzar hacia una promesa de salud?

21. ¿Qué advertencias o aclaraciones recomendaría incluir en el empaque para dejar claro que no se trata de un tratamiento?

Categoría 6 · Escalabilidad y viabilidad técnica

22. Al pasar de una producción artesanal a una templadora semi-industrial, ¿qué aspectos debemos cuidar para mantener la calidad?

23. ¿Qué cuellos de botella o retos técnicos anticipa al escalar la producción?

24. Si tuviera que darnos una recomendación técnica prioritaria, ¿cuál sería?

25. ¿Qué otro aspecto técnico importante considera que deberíamos tener en cuenta y que no le hayamos preguntado?

26. Si tuviéramos que mejorar una sola cosa de la formulación o del proceso, ¿cuál nos recomendaría y por qué?

Anexo 5. Hallazgos técnicos incorporados al proyecto

De las respuestas obtenidas se derivan cuatro decisiones que ya fueron incorporadas al desarrollo del producto y a su comunicación:

a) Dosificación definida. Cada bombón contiene 20 gotas de extracto de pasiflora y 0,50 gramos de bisglicinato de magnesio. Esta especificación se incorporó a la ficha técnica del producto del apartado 6.3.

b) Control de calidad por lote. Se establece la verificación de la dosificación unidad por unidad como control prioritario de cada lote, criterio que deberá integrarse al diseño del proceso productivo del apartado 12.3.

c) Advertencias de empaque. El empaque incorporará la contraindicación para mujeres embarazadas y para niños menores de 12 años, la indicación de no exceder una porción por ocasión de consumo y la mención de los síntomas asociados a un consumo excesivo.

d) Límites de la comunicación comercial. Se descarta toda afirmación que sugiera un uso terapéutico del producto o que reste importancia al respeto de la dosis, criterio aplicado de manera transversal al plan de marketing del capítulo 13.

Temas que permanecen ya cuentan con validación técnica

La segunda entrevista, con un profesional en Química o Tecnología de Alimentos, cubrió de forma prioritaria los siguientes temas, señalados como indispensables en la retroalimentación docente:

- Compatibilidad y estabilidad de la formulación completa dentro de la matriz de chocolate.
- Vida útil del bombón relleno y factores que la determinan.
- Riesgo de derretimiento y condiciones de conservación del empaque portátil en el clima de Guayaquil.
- Inocuidad del proceso: contaminación cruzada, fat bloom y rancidez.
- Puntos críticos de control del templado, moldeado, relleno y sellado.
- Buenas prácticas de manufactura aplicables a un taller artesanal, en relación con la observación sobre la producción en una vivienda.
- Requisitos del registro sanitario ARCSA, rotulado y semaforización nutricional.