

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Desarrollo de un modelo de negocios para crear una experiencia de compra en la venta de frutos secos, procesados y complementos.

Proyecto de Titulación

Nicole Alejandra Brotons Salvador

Mario Arregui Pazmiño, MBA.

Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Gerencia de Marketing

Quito, 16 de diciembre de 2024

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
USFQ**

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Desarrollo de un modelo de negocios para crear una experiencia de compra en la venta de frutos secos, procesados y complementos.

Nicole Alejandra Brotons Salvador

Nombre del Director del Programa:	Juan José Espinosa de los Monteros
Título académico:	MBA
Director del programa de: Posgrados	Maestrías en Escuela de Empresas

Nombre del Decano del colegio Académico:	Ana María Novillo Rameix
Título académico:	PhD
Decano del Colegio:	Colegio de Administración de Empresas - CADE

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados:	Darío Niebieskikwiat
Título académico:	PhD

Quito, 16 de diciembre 2024

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Nicole Alejandra Brotons Salvador

Código de estudiante: 00340742

C.I.: 1717487969

Lugar y fecha: Quito, 16 diciembre 2024

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. A mis padres, por su amor incondicional y por confiar plenamente en mis procesos de crecimiento personal y profesional, su apoyo incondicional ha sido la base de todo lo que he logrado. Extiendo también mi gratitud a mis amigos, amigas y colegas, quienes con sus consejos y apoyo jugaron un papel fundamental en el desarrollo de este proyecto. Con gratitud infinita, concluyo esta etapa, una travesía llena de aprendizajes, retos y transformación. Este proyecto representa el fruto del esfuerzo, la dedicación constante, y la guía invaluable de mis docentes, quienes me inspiraron a dar siempre lo mejor de mí. A todos los que confiaron en mí y me motivaron a seguir adelante, gracias por ser mi motor y mi fuente de inspiración.

Nicole A. Brotons S.

Resumen

El presente proyecto propone la creación de un modelo de negocio innovador centrado en la creación de una experiencia de compra de frutos secos en la ciudad de Quito, Ecuador. Esta iniciativa surge como respuesta a la creciente demanda de alimentos saludables y naturales, así como a la búsqueda de opciones de snacks nutritivos y accesibles.

El enfoque de este proyecto se basa en ofrecer una amplia variedad de frutos secos de alta calidad, seleccionados cuidadosamente de proveedores locales. Nos diferenciamos en el mercado mediante la venta a granel, permitiendo a los clientes comprar la cantidad exacta que deseen, promoviendo así el consumo consciente y la reducción de desperdicios. Además, el giro de negocio ofrecerá la opción de elaborar cremas y mantequillas a partir de estos mismos ingredientes, proporcionando productos frescos y saludables elaborados en el local, permitiendo al usuario hacer mezclas de ingredientes y tener sus propias recetas.

El diseño del local con un estilo *wabi-sabi* de diseño interior (es una filosofía japonesa que encuentra belleza en la imperfección y la transitoriedad. En el diseño de interiores, esto se traduce en la creación de espacios que celebran lo natural, lo sencillo y lo auténtico. Se utilizan materiales orgánicos y envejecidos, colores terrosos y una estética minimalista que resalta la imperfección y la asimetría) el cual estará enfocado en ser un lugar muy acogedor, inspirador y atractivo que invite a los clientes a explorar el espacio, descubrir los productos y crear nuevas recetas.

La segmentación de mercado estará dirigida a clientes finales y reposteros.

PALABRAS CLAVE: frutos secos, venta a granel, wabi-sabi, minimalista.

Abstract

The present project proposes the creation of an innovative business model focused on experience of buying nuts in the city of Quito, Ecuador. This initiative arises in response to the growing demand for healthy and natural foods, as well as the search for nutritious and affordable snack options.

The approach of this project is based on offering a wide variety of high-quality nuts, carefully selected from local suppliers. We differentiate ourselves in the market by offering bulk sales, allowing customers to purchase the exact amount they want, thus promoting mindful consumption and waste reduction. Additionally, the business will offer the option to make creams and butters from these same ingredients, providing fresh and healthy products made on-site, enabling customers to mix ingredients and create their own recipes.

The store's design will follow a wabi-sabi interior design style (a Japanese philosophy that finds beauty in imperfection and transience. In interior design, this translates into creating spaces that celebrate the natural, simple, and authentic. Organic and aged materials, earthy colors, and a minimalist aesthetic that highlights imperfection and asymmetry are used), aimed at being a very welcoming, inspiring, and attractive place that invites customers to explore the space, discover the products, and create new recipes.

The market segmentation will be targeted at end customers and pastry chefs.

Key words: nuts, bulk sale, wabi-sabi, minimalist.

Contenido

Introducción	13
Objetivos:.....	15
Fuentes Primarias	15
Fuentes Secundarias	16
FODA:.....	16
<i>Tamaño de la muestra:</i>	21
Resultados de la Investigación	22
Análisis de la Investigación de Mercados	30
Conclusiones.....	31
Análisis Estratégico	31
FODA.....	31
Objetivos del Proyecto.....	36
Plan Estratégico	38
<i>Estrategia de Producto</i>.....	39
<i>Diseño de la Tienda</i>	41
<i>Estrategia de Comunicación</i>	42
<i>Estrategia de Precios</i>	44
<i>Estrategia de monitoreo y control de los objetivos</i>	45

Análisis Financiero	47
Estimación de Costos	47
Proyección de Ventas.....	47
Evaluación del Proyecto	48
Conclusiones y Recomendaciones	50
Bibliografía.....	51
Anexos.....	53
Anexo 1: Diseño de la encuesta.....	53
Anexo 2: Resultados de las encuestas.....	54
Anexo 3: Tabla de análisis de precios con contenidos netos reales de cada marca.	55
Anexo 4: Diagrama de Gantt estratégico para implementación de promociones por calendarización.....	56
Anexo 5: Tabla análisis de mezclas principales de la competencia y precios.	57

Índice de tablas

Tabla 1: Información de importaciones de frutos secos en Ecuador 2023-2024	19
Tabla 2: Investigación de mercados, marcas participantes en la categoría.	29
Tabla 3: Investigación y comparación de precios de diferentes marcas, homologados a 100g cada producto.	30
Tabla 4: FODA	32
Tabla 5: Estimación de costos iniciales de inversión.	47
Tabla 6: Estimación de la demanda.	47
Tabla 7: Proyección de crecimiento.	47
Tabla 8: Mapa financiero, Flujos proyectados.	48
Tabla 9: Tasa de descuento, TIR, VAN y Punto de equilibrio.	48
Tabla 10: Estado de resultados	49
Tabla 11: Análisis de precios de pastas, mantequillas y cremas.	55
Tabla 12: Cronograma de implementación de promociones por calendarización.	56
Tabla 13: Tabla de mezclas principales de frutos secos enteros, frutas deshidratadas y más	57

Índice de gráficos

Ilustración 1: Aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	14
Ilustración 2: Género de la muestra	22
Ilustración 3: Edad de la muestra.....	23
Ilustración 4: Sector de vivienda	23
Ilustración 5: Frecuencia de actividad deportiva	24
Ilustración 6: Consulta sobre si quisieran vivir experiencias culinarias.....	24
Ilustración 7: Fijación en contenido nutricional de sus alimentos.....	25
Ilustración 8: Servicios adicionales	25
Ilustración 9: ¿Te resulta atractiva la idea de personalizar cremas de frutos secos?.....	26
Ilustración 10: Opinión sobre venta a granel y personalización de mantequillas.....	27
Ilustración 11: ¿Qué tan importante son las prácticas ecológicas?.....	27
Ilustración 12: Investigación de marcas de cremas y mantequillas de la categoría de frutos secos procesados en supermercados del Centro Norte de Quito.	28
Ilustración 13: Investigación de venta a granel en mercados ubicados en el Centro Norte de la ciudad de Quito.	28
Ilustración 14: Estudio de precios y mezclas en supermercado de la categoría de frutos secos enteros, simples y mixtos, y cremas o mantequillas untables.	29
Ilustración 15: Segmentación de mercado	33
Ilustración 16: Pantone de la marca.....	34

Ilustración 17: Aplicación del nombre con diferentes fondos dentro del Pantone seleccionado.....	35
Ilustración 18: Aplicación del logo sobre imágenes que comunican el concepto del local	35
Ilustración 19: Canvas Business Model.....	38
Ilustración 20: Planta de distribución espacial del local.....	41
Ilustración 21: Ubicación geográfica del local	42

Introducción

Antecedentes y Planteamiento del Problema

El mundo cada vez está más consciente de mejorar sus hábitos de vida y adoptar un consumo consciente de alimentación basado en factores nutricionales que aporten positivamente a la salud, por lo que en Ecuador existe una creciente demanda de productos saludables, entre ellos la categoría de frutos secos también va incrementando su consumo en la población.

En la actualidad, la ciudad de Quito y sus alrededores cuentan con tiendas y bodegas de abarrotes a granel en donde los frutos secos se exhiben en sacos o contenedores de plástico ubicados visiblemente en el suelo, generalmente cerca de mercados. Dentro de este contexto, la creación de una tienda especializada en la venta de frutos secos a granel, con un valor agregado único que permitirá al usuario involucrarse en una experiencia de compra diferente a los modelos de negocio actuales. Esta tienda no solo ofrecerá una amplia variedad de productos, sino que también permitirá a los clientes seleccionar la cantidad exacta que desean comprar, promoviendo un consumo más responsable y sostenible. Además, la propuesta de añadir un servicio de creación de cremas, mantequillas y recetas personalizadas a partir de estos frutos representa una innovación significativa, ofreciendo un valor añadido que diferenciará a este negocio en el mercado.

La investigación de este proyecto se enfocará en realizar estudios de mercado que permita validar la viabilidad y el impacto de una tienda especializada que ofrezca frutos secos y frutas deshidratadas a granel y servicios de personalización de cremas y mantequillas, aportando principios de sostenibilidad e innovación con valor agregado para la comunidad e incrementando la satisfacción del consumidor y bienestar saludable. Según el artículo de presa, presentado por CNN, los frutos secos contienen fibra dietética, proteínas vegetales, vitamina E y potasio, calcio y magnesio, permitiendo favorecer a la salud del corazón y aportando a la saciedad durante más tiempo. (Carolyn, 2023)

Las preguntas de investigación se centran en la percepción de los consumidores sobre la personalización, la creación de nuevas recetas saludables, los factores que influyen en su decisión de compra y el impacto de esta propuesta en su comportamiento

de consumo y bienestar. La hipótesis establece que la oferta de productos frescos y personalizados incrementará la satisfacción del consumidor y su disposición a pagar un precio premium.

Para abordar el proceso de investigación, se realizarán varios procesos de observación, *benchmarking*, investigación sobre comportamientos de consumidor, *focus groups*, segmentación de mercado y percepción de valor.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Este modelo de negocio contribuirá significativamente a varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la ONU, promoviendo prácticas responsables y sostenibles. (ONU, s.f.)

- ODS 3: Salud y Bienestar

Queremos fomentar hábitos de alimentación saludable al ofrecer productos naturales, frescos y personalizados, lo que puede contribuir a la prevención de enfermedades relacionadas con una dieta inadecuada, como obesidad y problemas cardiovasculares.

- ODS 13: Acción por el Clima

Al reducir el uso de materiales plásticos e inducir el consumo de alimentos a granel con empaques biodegradables o reutilizables, el negocio contribuirá indirectamente a la mitigación del cambio climático.



Ilustración 1: Aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Nota: (ODS, 2023)

Justificación del Estudio

Objetivos:

Objetivos de la Investigación

Al finalizar la investigación de mercados validar el interés, comportamientos y requerimientos del consumidor alrededor de la categoría de frutos secos y derivados.

1. Identificar y analizar las preferencias de los consumidores en la categoría de frutos secos
2. Determinar la aceptación de los potenciales consumidores sobre un modelo de venta y preparación de mezclas de frutos secos
3. Validar la aceptación de un concepto de local de venta y preparación de frutos secos en un ambiente diferente donde se viva la experiencia de la compra y preparación de mezclas de diferentes frutos secos

Objetivos Específicos:

1. Identificar a los modelos de venta de frutos secos
2. Identificar los competidores del sector y analizar el tipo de productos que venden para desarrollar un factor diferencial en las estrategias a aplicarse.
3. Identificar los factores que son importantes para el desarrollo de un nuevo modelo de venta y preparación de frutos secos en un local con diseño minimalista donde pueda vivir una experiencia diferente

Metodología de Investigación

Para el desarrollo de este proyecto se utilizará varias metodologías principalmente encuestas en donde se obtendrá información tanto cualitativa como cuantitativa, así como también se realizará investigación de fuentes secundarias en la web y finalmente se usará el método de observación para la investigación de precios y productos que se encuentran actualmente en el mercado local.

Fuentes Primarias

Son las fuentes con las cuales se indagará de manera personal y basado en este proyecto de investigación, principalmente sobre actitudes, comportamientos, factores de

decisión que aporten a la validación del proyecto, principalmente se realizará una encuesta.

Encuestas

A través de este método se busca medir en base a una muestra establecida las preferencias de los potenciales consumidores sobre este nuevo concepto de vivir la experiencia de la preparación y venta de frutos secos.

La técnica de encuesta consiste en formular preguntas para obtener información las opiniones, motivaciones y los gustos de los individuos sobre una serie de variables establecidas. Generalmente, el proceso es estructurado, en base a un cuestionario formal y preestablecido con preguntas en un orden establecido.

Observación

Se utilizará también este método, que busca conocer y visitar los diferentes sitios donde se venden esos productos, es decir a los competidores y sus sitios de expendio, para conocer las rutinas de compra y otros elementos útiles para el diseño de estrategias diferenciadoras.

Fuentes Secundarias

Son las fuentes con las cuales se indagará de manera digital principalmente sobre investigaciones previas que existan en la web y que aporten a la realización del proyecto.

FODA:

El análisis estratégico incluye la aplicación de la herramienta FODA o DAFO, la cual, a partir de la investigación realizada, nos permitirá analizar y comprender su posición actual en el mercado y trazar estrategias efectivas para el futuro del modelo de negocio.

Thompson y Strikland (1998) afirman que el análisis FODA calcula el impacto que tiene una estrategia para equilibrar o ajustar las capacidades internas de la

organización y sus circunstancias externas, también conocidas como oportunidades y amenazas. (Delgado, 2018)

Parte de la descripción de Oportunidades y Amenazas, que son elementos externos o del entorno, y la descripción de Fortalezas y Debilidades, que son elementos internos de la organización o proyecto. Y a partir de ahí, se analizan comparativamente estos elementos para encontrar Ventajas Competitivas, que son elementos diferenciales positivos, y los *Issues* del Negocio, que son elementos diferenciales negativos, los que a su vez permitirán establecer las estrategias del proyecto que se apalanque en esas ventajas competitivas y minimize la amenaza de esos *issues* del negocio.

Análisis Situacional

La historia de los frutos secos remonta hace miles de años atrás, estos frutos han sido parte de la dieta humana desde la antigüedad y nos aportan múltiples beneficios para la salud por sus propiedades nutricionales. Los orígenes de estos datan históricamente del Medio Oriente en donde se cultivaban nueces y almendras. El consumo actual de los frutos secos ha ido sustancialmente en aumento durante los últimos años (Boon, 2022), dentro de la categoría los más consumidos a nivel mundial, son la almendra y los anacardos. (Manzanares, 2023).

De acuerdo con el análisis realizado sobre las importaciones en Ecuador de los últimos dos años, el consumo de frutos secos en Ecuador ha mostrado un crecimiento en 2024, alineándose con las tendencias globales. El maní es el fruto seco más demandado, seguido por la almendra, la nuez, el pistacho y el anacardo. Estos productos son consumidos principalmente como snacks o a media mañana. La preferencia por los frutos secos crudos es notable, aunque también se utilizan en la elaboración de panes, pasteles, ensaladas y otros platos típicos de cada región. Además, se ha visto un aumento en la demanda de frutos secos, impulsado por tendencias saludables y el interés de los consumidores jóvenes. (Elaboración propia en función del estudio realizado.)

En la actualidad, la ciudad de Quito y sus alrededores cuentan con tiendas y bodegas de abarrotes a granel más o menos como una bodega de barrio en donde los productos se exhiben en sacos o contenedores, en perchas o mezclados entre otros alimentos de abarrotes, estos adicionalmente se encuentran en mercados o cerca de ellos. Dentro de la ciudad de Quito, en el sector norte, los encontramos cerca del mercado de Santa Clara, centro norte de Quito, o en el mercado de Ñaquito, norte de Quito. Existen actualmente dos tiendas que expenden frutos secos y abarrotes a granel en el sector de Santa Clara y cinco tiendas en el sector del mercado de Ñaquito, de acuerdo con la visita realizada. Además, como referente también podemos identificar a la tienda llamada “Juan Granel”, ubicada en el sector de Cumbayá, se especializa en la venta de productos naturales a granel y promueve un consumo consciente, sin desperdicios ni envases de plástico, apoyando a su vez a la producción local.

El mercado de frutos secos en Ecuador está en constante crecimiento, impulsado por la creciente conciencia sobre sus beneficios para la salud, como su contenido en nutrientes, antioxidantes y grasas saludables. Además, las dietas especializadas y las barras energéticas han fomentado su consumo. Sin embargo, la producción local es insuficiente para satisfacer la demanda creciente, lo que ha permitido a países como Estados Unidos, Chile, España, Turquía y Perú exportar estos productos al mercado ecuatoriano. Según el análisis de datos obtenidos de las importaciones de frutos secos (Cobus Ecuador, 2023-2024) de los últimos dos años, las importaciones hacia Ecuador han crecido en promedio 121% Kg más con respecto al año pasado.

Tabla 1: Información de importaciones de frutos secos en Ecuador 2023-2024

	2023(KG)	YTD 2024(KG)	CRECIMIENTO
MANÍ	1.319.513	1.228.650	-7% (aún no finaliza el año)
ALMENDRAS	431.304	758.839	76% (aún no finaliza el año)
NUECES	36.699	78.999	115% (aún no finaliza el año)
PISTACHOS	33.596	91.332	172% (aún no finaliza el año)

Nota: Elaboración propia

Una oportunidad de negocio innovadora en este contexto es la creación de una tienda especializada que no solo venda frutos secos a granel y complementos, sino que también ofrezca la posibilidad de crear cremas y mantequillas comestibles a partir de estos frutos, así como recetas personalizadas para sus clientes, haciendo que ellos formen parte del proceso de creación. Esta propuesta no solo mejoraría la experiencia del usuario, sino que también añadiría un valor diferenciador al negocio, atrayendo a consumidores interesados en productos frescos, personalizados y saludables.

De acuerdo con datos de Google Trends, el interés en la búsqueda del término 'keto' en Ecuador ha fluctuado en los últimos tres meses, con 26 búsquedas en marzo, 100 en mayo y un promedio de 20 en la primera semana de junio. Las regiones con mayor interés en este término son Morona Santiago, Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas (Google Trends, 2024). Esta tendencia resalta la creciente demanda de productos saludables y especializados, lo cual presenta una oportunidad perfecta para introducir una línea de productos personalizados de frutos secos, alineados con las necesidades y preferencias del mercado ecuatoriano.

Las ventajas competitivas del modelo de negocio son:

La experiencia de compra basada en un local con un concepto de *Food Desing*, concepto que nace en los años 90s con Martí Guixé, diseñador industrial catalán, amplia las fronteras del diseño hacia el mundo de la comida y la gastronomía. Sus ideas sirvieron de inspiración para que otros profesionales exploraran cómo el diseño puede transformar la experiencia de comer en restaurantes (Molina, 2020), más adelante, la diseñadora italiana Francesca Zampollo lo desarrolla mucho más implicando varias ramas del diseño tanto gráfico, de interiorismo, fotografía, emplatado, jerarquías de colores, texturas y composiciones para realzar la presentación de platos y locales comerciales con este concepto. (Food Design Festival, 2024)

El enfoque en la salud y la personalización de recetas permite atraer a un segmento de consumidores que busca opciones frescas y adaptadas a sus necesidades específicas, ofreciendo una experiencia de compra superior en comparación con las opciones estandarizadas de los competidores.

Promover prácticas sostenibles y ecológicas para atraer a consumidores conscientes del medio ambiente, y también posicionar al negocio como líder en responsabilidad social, diferenciándolo de competidores menos comprometidos con la sostenibilidad.

Hoy, en un mundo donde la conciencia sobre el bienestar y el consumo sostenible ha evolucionado, los frutos secos han vuelto a ganar protagonismo, pero bajo una premisa muy distinta. El consumidor moderno no solo busca productos saludables, sino también opciones personalizadas y experiencias que le permitan cuidar de su salud de una manera más integral. Es en este contexto que surge la idea de una tienda que, además de vender frutos secos a granel, permita a los clientes crear sus propias mezclas y cremas, adaptadas a sus gustos y necesidades. Este modelo de negocio responde a la necesidad actual de combinar la nutrición con la personalización y sostenibilidad, en un espacio donde el cliente es parte activa del proceso.

Investigación de Mercados

En el siguiente capítulo de investigación de mercados, nos adentraremos en el análisis de este consumidor contemporáneo, cuyo perfil responde tanto a las tendencias de salud y personalización como al deseo de vivir experiencias significativas al momento de hacer sus compras. A través de una metodología enfocada en encuestas, se buscará descubrir las motivaciones, hábitos y preferencias de los consumidores, con el fin de validar la viabilidad de este modelo de negocio innovador y establecer su capacidad para satisfacer las necesidades de un mercado en constante evolución.

Plan de Investigación

Diseño de la encuesta:

La encuesta fue diseñada principalmente para evaluar y validar las tendencias de comportamientos, disposición a pagar e interés en el proyecto considerando la innovación en generar compras experimentales, que le permitan al usuario tener un valor agregado en esta categoría. (**Anexo 1: Diseño de la encuesta.**)

Tamaño de la muestra:

Se considera el nivel de confianza del 95% aceptable para conocer el tamaño mínimo de la muestra a encuestar, con un error del 6%.

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

- n= es el tamaño de la muestra
- N= tamaño de la población
- z= es el nivel de confianza
- p= proporción estimada de la población que tiene una característica específica.
- q= proporción de la población que no tiene esta característica deseada.
- e= error muestral tolerable

Sustituimos los valores

N=	1000
p=	50%
q=	50%
e=	+/- 6%
z=	95=2

El resultado o tamaño esperado de la muestra es de 218 personas.

Resultados de la Investigación

Los principales hallazgos después de la encuesta realizada a 219 personas en la ciudad de Quito fueron los siguientes:

Segmentación demográfica

El 58,4% de los consumidores potenciales de esta categoría de alimentos, son mujeres.

Género
219 respuestas

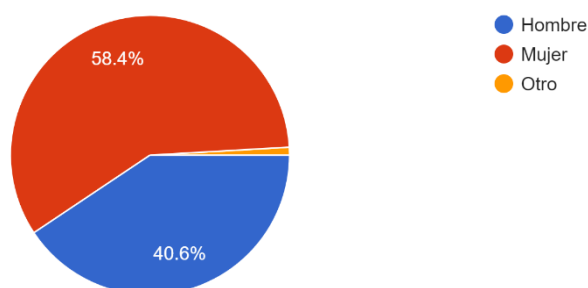


Ilustración 2: Género de la muestra

Nota: Elaboración propia

El 46.6% de los mayores consumidores oscilan entre 26 a 35 años.

Edad

219 respuestas

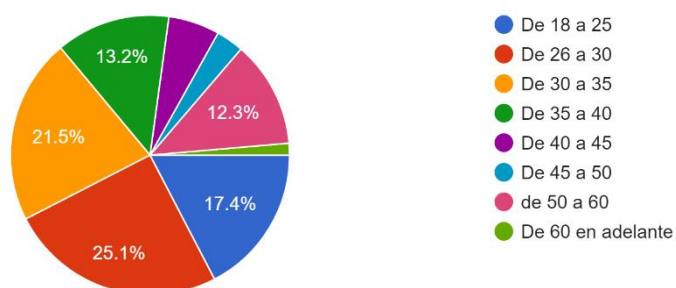


Ilustración 3: Edad de la muestra

Nota: Elaboración propia

El 65,3% viven al norte de Quito

¿En qué sector la ciudad vives?

219 respuestas

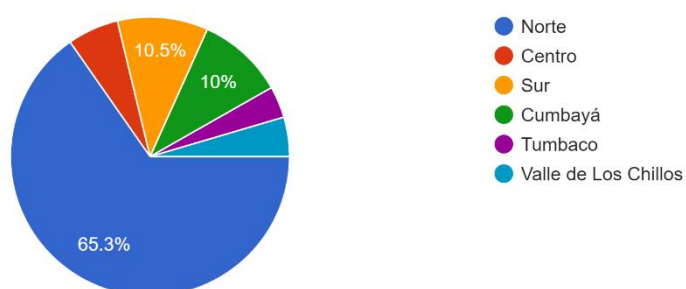


Ilustración 4: Sector de vivienda

Nota: Elaboración propia

Comportamiento del consumidor

Principalmente son personas que realizan frecuentemente actividades físicas y cuidan de su salud

¿Realizas actividades deportivas?

219 respuestas

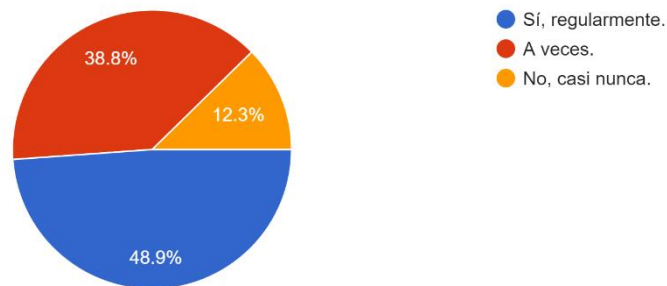


Ilustración 5: Frecuencia de actividad deportiva

Nota: Elaboración propia

El 81% desean vivir experiencias culinarias en sus compras de esta categoría.

¿Te gusta vivir experiencias culinarias o probar nuevos sabores basado en un mix de frutos secos?

21 respuestas

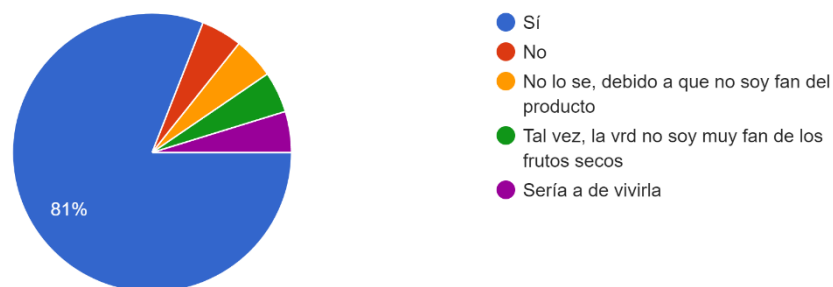


Ilustración 6: Consulta sobre si quisieran vivir experiencias culinarias

Nota: Elaboración propia

El 52,4% se fija en el contenido nutricional de sus alimentos.o

¿Te fijas en el contenido nutricional de tus alimentos antes de consumirlos?

21 respuestas

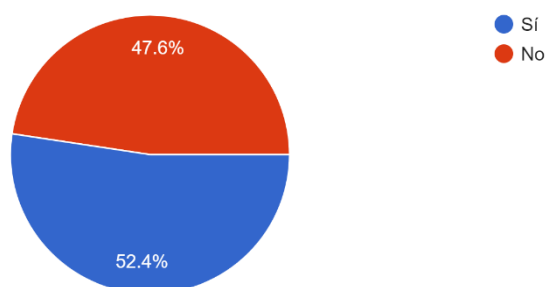


Ilustración 7: Fijación en contenido nutricional de sus alimentos

Nota: Elaboración propia

El 65,9% desearía que la tienda ofrezca servicios de asesoramiento nutricional.

¿Qué servicios adicionales te gustaría que ofreciera la tienda?

205 respuestas

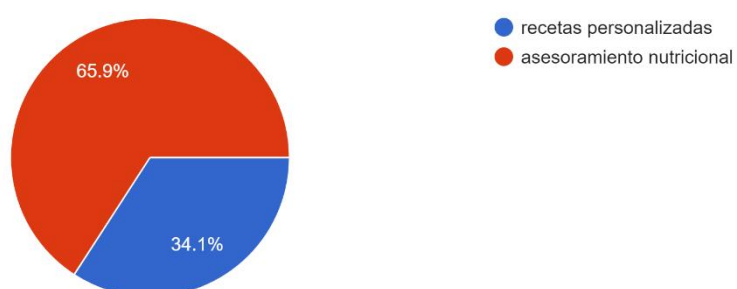


Ilustración 8: Servicios adicionales

Nota: Elaboración propia

supermercados del sector, para conocer marcas actuales, competidores en la categoría, precios de venta y diferencias.



Ilustración 12: Investigación de marcas de cremas y mantequillas de la categoría de frutos secos procesados en supermercados del Centro Norte de Quito.

Nota: Elaboración propia

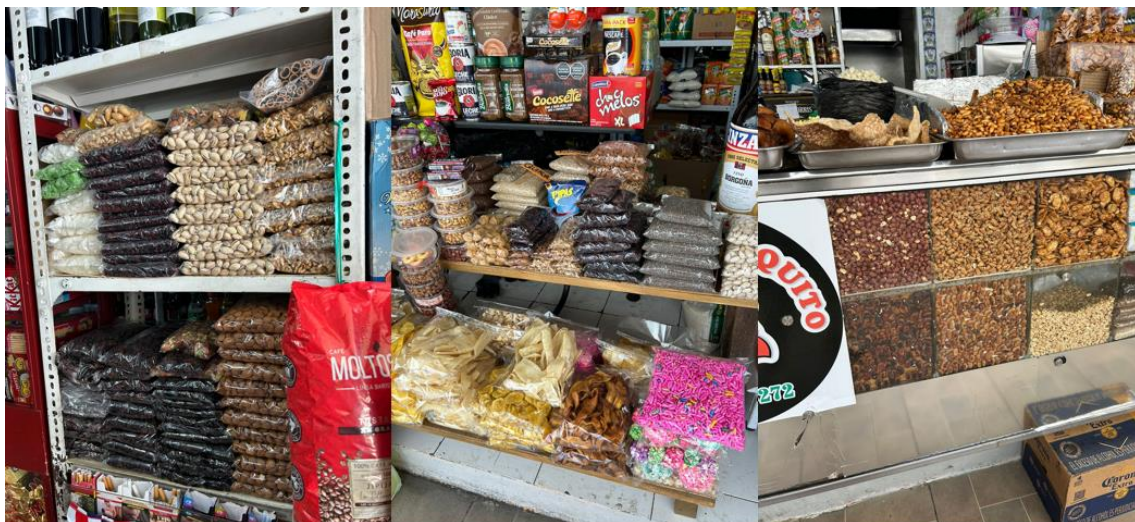


Ilustración 13: Investigación de venta a granel en mercados ubicados en el Centro Norte de la ciudad de Quito.

Nota: Elaboración propia



Ilustración 14: Estudio de precios y mezclas en supermercado de la categoría de frutos secos enteros, simples y mixtos, y cremas o mantequillas untables.

Nota: Elaboración propia.

Como resultado de esa observación, se recolectó información de marcas participantes en la categoría, es decir, competidores directos/indirectos además de que se realizó un estudio de precios y una tabla comparativa para evaluar y definir posibles precios de venta del producto a granel considerando también el valor agregado que este local especializado brindará a sus clientes.

Marcas actuales en supermercados	Enfoque
Del Sur	Productos alimenticios que destacan la autenticidad y la tradición de la región sur de América Latina.
Nature's Heart	Su misión es promover una mejor nutrición y cultivar hábitos saludables, buscando dejar una huella positiva en el mundo.
Manitoba	Manitoba es conocida por su enfoque en productos naturales y saludables
Granuts	Esta marca suele enfocarse en snacks saludables a base de nueces y semillas, promoviendo un estilo de vida saludable.
Schullo	Productos alimenticios que priorizan ingredientes naturales
Karay	Esta marca podría estar relacionada con productos que enfatizan la salud y el bienestar.
Life Choice	Suplementos nutricionales y productos naturales.
Cris	Ofrecer snacks o productos alimenticios que priorizan la calidad
Liv Nutrición	Está relacionada con suplementos y alimentos que promueven un estilo de vida saludable.
Jif	La misión de Jif es proporcionar mantequilla de maní de alta calidad que sea deliciosa y accesible.
Avela	Emprendimiento: alternativas de cremas de frutos secos saludables.
Quadriccio	Productos gourmet o especializados.
El artesano	Producción artesanal de alimentos, enfatizando la calidad y la tradición.
Hortilisto	Venta directa de productos frescos y orgánicos.
Peter Pan	La misión de Peter Pan es ofrecer mantequilla de maní que sea rica en sabor y nutrición.

Tabla 2: Investigación de mercados, marcas participantes en la categoría.

Nota: Elaboración propia.

Además, se encontró que cada marca maneja diferentes envases y distintos contenidos netos en cada uno de sus productos, por lo que se procede a homologar a una misma característica de cantidad, a 100g. En este proceso de observación también se pudo validar que el contenido de mantequillas varía desde 128g hasta 477g, en promedio 256g, la mediana 238g y la moda 200g, significa en todos los datos recolectados, el valor que se repite con más frecuencia es el 200g. (**Anexo 2: Resultados de las encuestas**)

Crema y mantequillas	Marca	Precio (100g)
Mantequilla de ajonjolí	Schullo	\$2,28
Mantequilla de ajonjolí	Karay	\$1,88
Mantequilla de ajonjolí	Life Choice	\$1,53
Pasta de maní	Schullo	\$1,45
Pasta de maní	Cris	\$1,45
Mantequilla de almendras	Schullo	\$3,69
Mantequilla de almendras	Karay	\$4,21
Mantequilla de almendras	Life Choice	\$4,14
Mantequilla de almendras	Liv Nutrición	\$3,00
Mantequilla de avellanas toast	Karay	\$3,59
Crema de frutos secos y semillas crema untable	Life Choice	\$2,60
Crema de frutos secos y semillas crema untable	AVELA	\$3,60
Crema de maní	Karay	\$2,10
Crema de maní	Life Choice	\$2,72
Crema de maní	JIF	\$1,58
Mantequilla choco-avellana	Life Choice	\$4,44
Mantequilla choco-avellana	AVELA	\$5,00
Mantequilla choco-avellana	QUADRICCIO	\$2,38
Mantequilla de choco almendras	AVELA	\$4,00
Mantequilla de almendras	AVELA	\$3,80
Mantequilla de choco maní	AVELA	\$3,00
Mantequilla de maní crunchy	AVELA	\$2,40

Tabla 3: Investigación y comparación de precios de diferentes marcas, homologados a 100g cada producto.

Nota: Elaboración propia.

Análisis de la Investigación de Mercados

Sintetizando el resultado de las encuestas, el segmento de la muestra principalmente está conformado por mujeres de 25 a 35 años, que realizan actividad física regularmente y cuidan de su salud y la de su familia fijándose en los componentes nutricionales y que además les gustaría vivir experiencias culinarias, con enfoque nutricional y con consciencia ambiental.

Principalmente, este tema de vivir experiencias culinarias se puede también constatar en investigaciones publicadas en páginas web en donde se ha mencionado ya varias veces en artículos que han analizado a los consumidores actuales y del futuro, por ejemplo, en el blog another.co indica que los nuevos consumidores “buscan balance, conexión, experiencias únicas y consciencia.” (Pineda, 2023) también en un artículo publicado por Prendho de la UTPL, menciona que este nuevo tipo de consumidor “valora productos, servicios y experiencias que ofrezcan mejoras en su vida” (Prendho UTPL, 2024). Es por esto que, con la investigación de mercado validamos la hipótesis sobre mejorar la experiencia de usuario alrededor de esta categoría.

Conclusiones

La experiencia de usuario, de un consumidor que tiene acceso a toda la información y hoy en día quiere aprender mucho más, nos permitirá hacer de este proyecto un lugar apropiado para la venta de esta categoría de frutos secos y derivados que además de brindar al consumidor el *mix* perfecto en la compra, preparación y consumo de frutos secos y derivados para cubrir los requerimientos y necesidades de cada uno, también permitirá crear recetas personalizadas según la cantidad que requiera y su gusto para mezclar diferentes ingredientes, creando nuevas recetas.

Análisis Estratégico

FODA

Iniciaremos aplicando la herramienta FODA o DAFO, es una herramienta que, a partir de la investigación realizada, nos permitirá analizar y comprender su posición actual en el mercado y trazar estrategias efectivas para el futuro del modelo de negocio.

Fortalezas • Experiencia de compra única y diferente en esta categoría • Personalización del producto • Calidad y frescura • Diversificación y personalización del producto • Promueve prácticas sostenibles y ecológicas	Oportunidades • Creciente demanda de productos saludables • Mercado en crecimiento • Potencial de expansión del negocio • Alianzas estratégicas para generar actividades de marketing • Experiencia de compra diferente
Debilidades • Alto costo de personalización • Desconocimiento de las cualidades del producto por parte del consumidor • Alto costo de logística y suministro	Amenazas • Fluctuaciones de precios de materias primas • Cambios en las tendencias del consumidor • Regulaciones y normativas del Estado • Impacto económico • Competencia

Tabla 4: FODA

Nota: Elaboración propia

Ventaja competitiva:

La experiencia de compra de la categoría de frutos secos, procesados y derivados, en un local con concepto *food design*, diseñado al estilo *wabi-sabi* y *boho-chic*.

Posicionamiento, Identidad y Esencia de marca

Segmentación

El universo de consumidores de esta categoría de alimentos se encuentra principalmente en deportistas, *foodies* o consumidores gourmet, amas de casa que cuidan de la salud de su familia y *fans* de los frutos secos.



Ilustración 15: Segmentación de mercado

Nota: Elaboración propia

Target

Como este modelo de negocio estará enfocado en el segmento consumidores de 25 a 35 años que buscan vivir experiencias culinarias basados en esta categoría de productos, los *foodies* o consumidores de productos saludables gourmet, es el segmento ideal con mayor habilidad para ganar en este modelo de negocio, además también tenemos otro segmento de personas que cuiden de su salud, todos ellos ubicados en la ciudad de Quito principalmente al Norte.

Esencia e Identidad de Marca

Una vez determinado el *target* objetivo del modelo de negocio, se procede a crear la marca como tal. Sabemos que este proyecto está enfocado en adultos jóvenes, por lo tanto, la marca también será empática con su segmento; en ese sentido el desarrollo de la misma buscará tener un carácter y personalidad juvenil, divertida, que permita vivir experiencias a sus consumidores, enfocada en la salud, también que tenga la característica de personalización y sostenibilidad.

El Nombre del Proyecto

El nombre de la empresa se define como GO NUTS, la frase en inglés evoca varias connotaciones relacionadas principalmente con la traducción al español que

puede significar “volverse loco” o “estar emocionado con un entusiasmo excesivo” sin embargo si utilizamos solamente las traducciones literales de “GO” que quiere decir ‘vamos’ o solo “NUTS” que se traduce a ‘nueces’ o ‘frutos secos’, podemos considerar un nombre apropiado para el proyecto para transmitir la personalidad de la marca también a través de su nombre entusiasta y divertido.

Los colores corporativos, dentro de las tonalidades principales de los frutos secos, encontramos tonos marrones, verdes y amarillos, por lo que los trasladamos también al *branding*, puntualizando principalmente el tono naranja para que su personalidad sea más juvenil, yendo hacia tonos pasteles en degradé de opacidad permitiendo varios contextos y manejo adecuado de las tonalidades.

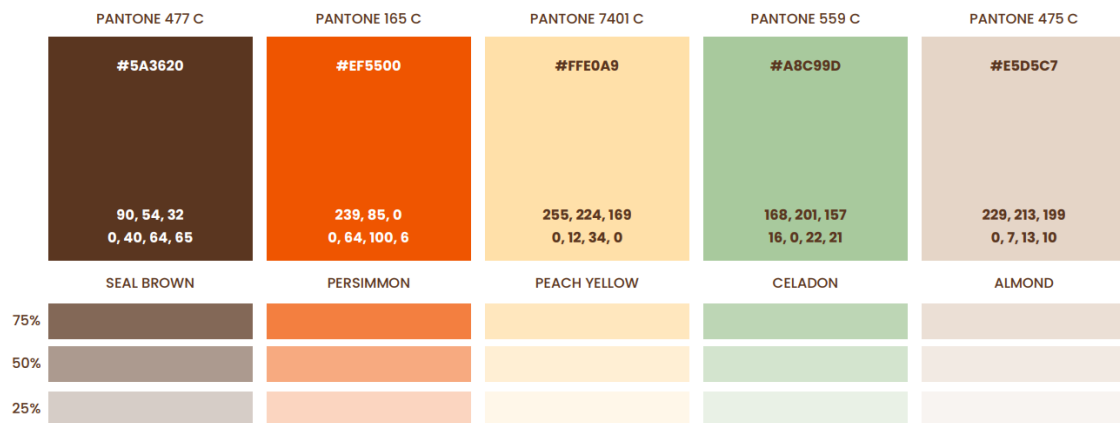


Ilustración 16: Pantone de la marca

Nota: Elaboración propia

El desarrollo del nombre y aplicación de fuentes, texturas, colores, tonos y manual de marca. Una vez definido el nombre y el Pantone de colores corporativos comenzamos con el desarrollo y definición del manual de marca. A continuación, observaremos algunas aplicaciones que pueden aplicarse tanto para etiquetas de los empaques, así como también en papelería o publicidad:



Ilustración 17: Aplicación del nombre con diferentes fondos dentro del Pantone seleccionado

Nota: Elaboración propia



Ilustración 18: Aplicación del logo sobre imágenes que comunican el concepto del local

Nota: Elaboración propia

Declaración de Posicionamiento

Para el segmento *foodies* y consumidores gourmet, GO NUTS les ofrece una experiencia única en la compra de frutos secos a granel, procesados (cremas y mantequillas) mediante la creación de nuevas recetas personalizadas, en una tienda con un concepto de diseño *wabi-sabi* que les permitirá involucrarse en un ambiente cálido y acogedor, despertando sus cinco sentidos.

Objetivo, Propósito/Misión, Visión, y Valores

Objetivos del Proyecto

- a) En 5 años, llegar a ser una marca reconocida para el consumo de frutos secos en Quito por su valor agregado en experiencia de compra, excelente servicio e innovación.
- b) Llegar al punto de equilibrio en un tiempo máximo de 24 meses.
- c) Crecer el 8% de ventas anual para los siguientes 5 años de funcionamiento del negocio.

Propósito / Misión

Nuestra misión es promover un estilo de vida saludable y sostenible, a través del consumo consciente de frutos secos a granel, y sus derivados como cremas y mantequillas, proporcionando a nuestros clientes una experiencia de usuario envolvente, permitiéndoles crear recetas innovadoras y frescas, fomentado el bienestar en su alimentación.

Visión

Ser una empresa referente en prácticas sostenibles, que promueve una alimentación más natural y equilibrada. En 5 años, llegar a ser una marca reconocida y preferida a nivel nacional por calidad e innovación, así como también el compromiso con la salud y bienestar de nuestros clientes.

Valores

Innovación. - fomentar la creatividad mediante la creación de recetas personalizadas, creando una experiencia de usuario de calidad.

Sostenibilidad. - implementar prácticas de consumo consciente y sostenible, minimizando el impacto ambiental e implementando el uso de empaques y envases ecológicos.

Compromiso con la comunidad. - promoviendo un estilo de vida saludable a través de productos naturales y nutritivos.

Plan Estratégico

Concepto del proyecto

Es una tienda que permite vivir la experiencia de compra de frutos secos a granel y procesados (mantequillas o cremas) de esta misma categoría, permitiendo a sus usuarios mezclar sabores para crear nuevas recetas detrás del concepto de *food design*, “este concepto se centra en la creación y conceptualización de productos, espacios y experiencias relacionados con la alimentación” (Dosis de diseño, 2020) , mediante un espacio diseñado con un concepto *boho-chic*, “se define como una fusión de elementos bohemios y elegantes, creando un ambiente que evoca libertad, creatividad” (Duomo, s.f.) y *wabi-sabi*, es una filosofía estética y de diseño originaria de Japón que se centra en la apreciación de la belleza en la imperfección, la transitoriedad y la simplicidad. (Mdec, 2021) ,

Diseño Estratégico

Utilizamos la herramienta “*Canvas Business Model*”, esta es una herramienta visual de gestión que permite a las empresas diseñar, analizar y mejorar su modelo de negocio de manera clara y estructurada. (Borja Pascual .tv, 2022)

KEY PARTNERS • Proveedores de frutos secos. • Proveedores de <u>packaging</u> ecológico. • <u>Influencers</u> de <u>nutrición</u> y bienestar. • Nutricionistas. • Socios estratégicos para desarrollo de CX.	KEY ACTIVITIES • Desarrollo de CX y CJ. • Diseño del espacio pensando en el punto anterior. • Comunicación y promoción.	VALUE PROPOSITION • Aporte al bienestar y a la nutrición indulgente. • Productos de alta calidad, saludables y recetas o mezclas personalizadas. • Compromiso con la sostenibilidad y el medioambiente.	CUSTOMER RELATIONSHIPS • CX • Espacio físico adecuado para el segmento de mercado.	CUSTOMER SEGMENTS • <u>Foodies</u> y consumidores gourmet • Deportistas • Nutricionistas • Chefs y pasteleros
	KEY RESOURCES • Materia prima (fs) • Tecnología adecuada (<u>Nut butter machine</u>) • Espacio físico • Plataformas y RRSS • Personal capacitado para promover la experiencia de usuario.		CHANNELS • RRSS • WEB • RETAIL	
COST STRUCTURE • La cadena de costos está principalmente enfocada en la materia prima, maquinaria necesaria para el desarrollo de los productos, costos de producción, arriendo del espacio diseño y adecuación del espacio.			REVENUE STREAMS • Se <u>prevee</u> tener un margen de ganancias alto, apostando al valor agregado que brinda este modelo de negocios vinculado a la experiencia de compra en el local comercial, permitiendo la personalización de recetas adaptadas a cada consumidor.	

Ilustración 19: *Canvas Business Model*

Nota: *Elaboración propia*

La propuesta de valor va de la mano con los proveedores estratégicos, las actividades principales y los recursos claves del proyecto, iniciando la planificación y planteamiento de las estrategias.

Estrategia de Producto

La estrategia de producto es iniciar el proyecto con la venta a granel de frutos secos y abarros de mayor rotación a nivel nacional según los estudios realizados de la plataforma Cobus sobre esta categoría. También se validó, mediante la observación al mercado nacional actual, los productos de mayor exposición en las tiendas o competidores que se dedican a esto; es decir, con la investigación de mercado realizada, pudimos observar que principalmente en estas tiendas se promueve la venta de los siguientes productos:

- Maní
- Almendras
- Nueces
- Avellanas
- Pistachos
- Pecanas
- Macadamia
- Nuez de la india

Recordemos que el proyecto tiene como enfoque la experiencia de compra de los usuarios, complementando la venta a granel con la venta de procesados a base de frutos secos, es decir, cremas y mantequillas con o sin azúcar y personalización de recetas, es decir, agregamos sabores o los mezclamos para la creación de la mantequilla que desees.

Para la creación de las mantequillas, se utilizarán máquinas especiales de última tecnología que permiten crear este tipo de productos en menos de 5 minutos (como referencia 1 libra). Entonces, la personalización de recetas no significaría un tiempo relevante de fabricación.

Para la exhibición de los productos se considera utilizar el método FIFO "First In, First Out" "es una estrategia de gestión de inventarios que asegura que los productos que se almacenan primero sean los primeros en ser vendidos o utilizados" (Mecalux Esmena, 2023), el local contará con contenedores o dispensadores cilíndricos de vidrio

que permitan el servicio self-service y balanzas en la parte inferior de cada dispensador, este diseño y modelo de exhibición permitirá garantizar y visualizar la calidad de los productos así como también el tipo de fruto seco que se dispensará en cada contenedor.

El Empaque

Como lo mencionamos al inicio, este proyecto tiene como propósito el aporte a varios puntos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), por lo tanto, el empaque refleja también esta acción para con el planeta. Se define de esta manera que los empaques deben también reflejar el propósito de este proyecto, por lo que se manejará empaques de vidrio para los procesados y bolsas de fibras de lino, yute o mimbre, con el logotipo del local, para el consumo a granel.

Como aporte a la comunidad estas bolsas de telas se elaborarán con artesanos/as del mundo de la confección de telas o empresas locales.

Como se mencionó anteriormente el proyecto aportará a los ODS número 3 y 13. El ODS número 3, salud y bienestar, y el ODS número 13 acción por el clima. (ONU, s.f.) El enfoque en salud y bienestar que es por el origen, propiedades y características del producto además de las condiciones y consciencia social de las razones por las cuales consumir este tipo de productos por su aporte a la salud; por otro lado en acción por el clima, por la naturaleza del negocio y las tendencias mundiales a cuidar también del planeta, nos lleva a tener consciencia de que los empaques, envases sean reutilizables o biodegradables, en ese sentido se dirigen las estrategias del proyecto para el cuidado general de la salud y del medio ambiente.

Diseño de la Tienda

Iniciaremos con un local comercial con diseño *wabi-sabi* “el estilo *wabi-sabi* de decoración de interiores se basa en el equilibrio”, “...se buscan acabados rústicos y de belleza hasta cierto punto decadente.” (González, 2018) Es decir, se buscarán los colores de la naturaleza, fibras naturales y desperfectos, lo cual harán de este espacio un sitio acogedor que permita la visualización de los frutos secos con sus formas y colores naturales y con formas orgánicas asimétricas.

La distribución del espacio está diseñada con una secuencia de recorrido por varias secciones, iniciando por la visualización adecuada de los productos en una exhibición para el consumo a granel de frutos secos enteros y otra sección de procesados para que los clientes puedan observar cómo se trituran los ingredientes hasta formar cremas y mantequillas con los ingredientes que el consumidor haya seleccionado y pesado previamente. Tendremos también una mesa con sillas pensando en zona de espera o degustación de alimentos. Adicional a esto, una sección informativa tanto para dar a conocer los beneficios, ventajas y propiedades de los productos, así como también promociones del mes, esta zona contará con pantallas y material POP y pantallas digitales que puedan impulsar y publicitar recetas con nuestros productos, descuentos, talleres, y más.

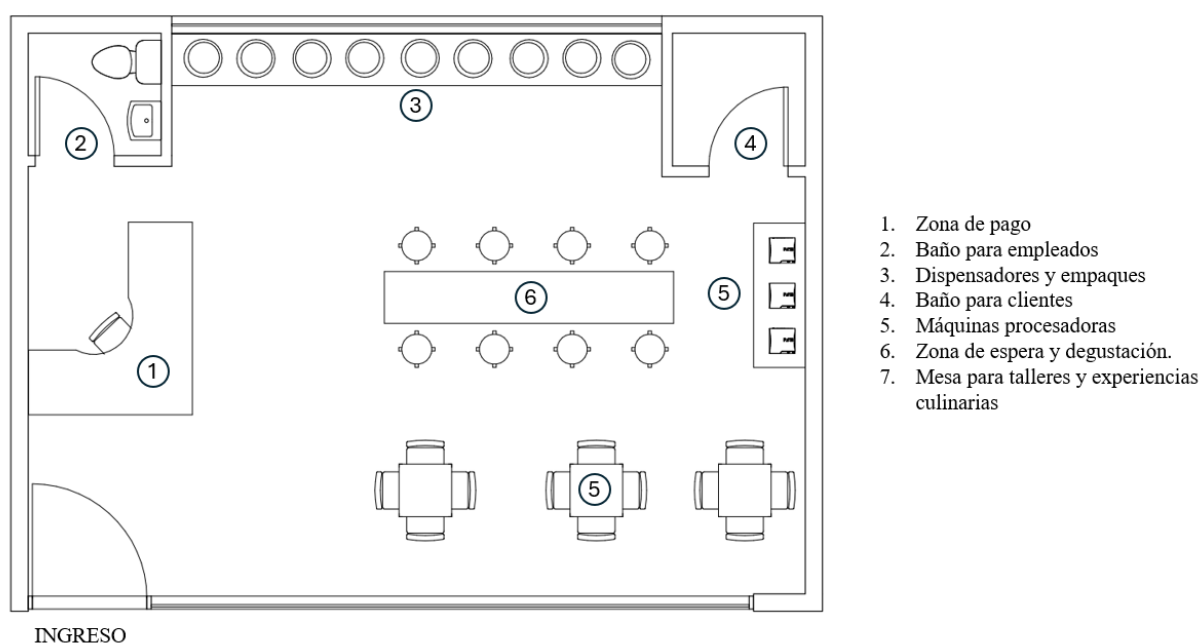


Ilustración 20: Planta de distribución espacial del local.

Nota: Elaboración propia.

La ubicación geográfica del proyecto se está pensando y explorando actualmente locales comerciales en el sector de la República del Salvador al norte de Quito en donde se podrá encontrar este tipo de consumidores gourmet y *foodies*, además, también es un sector con un segmento con mayor poder adquisitivo y predisposición a pagar por la calidad de los servicios y experiencias de compra. Esto además, tiene validez por la investigación de mercado realizada, ya que el 65% de los encuestados, indican vivir al norte de Quito.

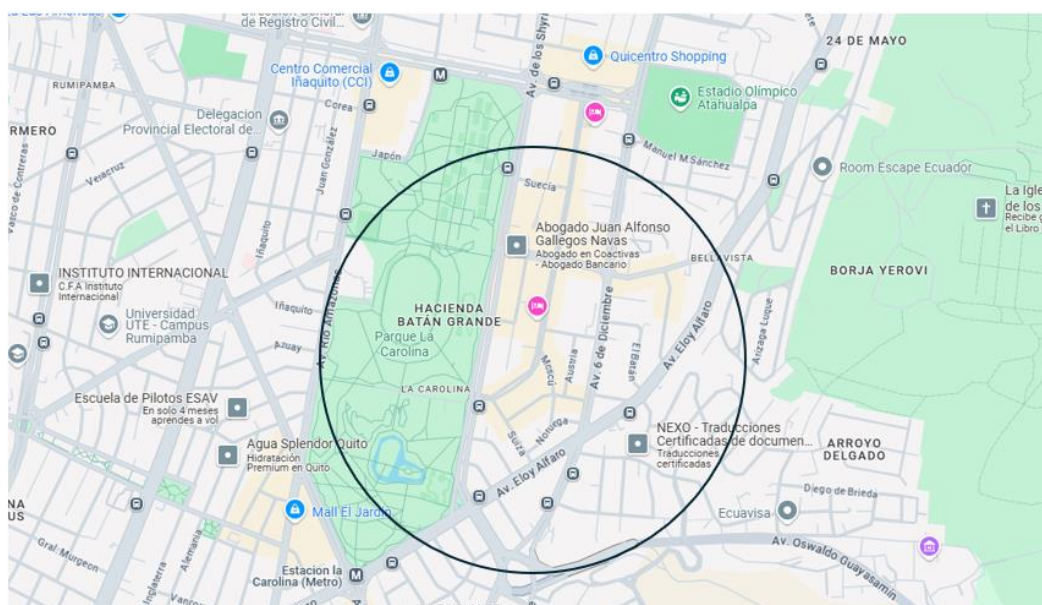


Ilustración 21: Ubicación geográfica del local

Nota: (Google Maps, 2024)

Sin olvidarnos que el mundo también es digital, como estrategia de accesibilidad, también nos encontraremos dentro de plataformas digitales para entrega a domicilio como Uber Eats o Pedidos Ya, pensando en aquellas personas que únicamente deseen comprar premezclas de frutos secos a granel o cremas y mantequillas preestablecidas en peso.

Estrategia de Comunicación

El objetivo de la estrategia de comunicación del proyecto es dar a conocer el propósito del proyecto, la experiencia de compra y el valor agregado de generar cremas y mantequillas instantáneas, así como también, combinación de sabores en local único y

especial, con un ambiente acogedor y juvenil con enfoque a la salud, al bienestar y un toque importante de sostenibilidad.

- Estrategia digital

Comunicación en redes sociales, en la actualidad es muy importante tener presencia de marca a través de canales de comunicación digitales para poder dar a conocer el proyecto y llegar al segmento de mercado objetivo. Nuestro *target* objetivo usa principalmente redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok, por lo tanto, estaremos presentes en ellas y adicional también tendremos una página web propia.

Redes sociales

La estrategia de comunicación para redes sociales será mediante la aplicación de *inbound* marketing a través de vídeos para captar la atención de manera orgánica a través de contenido útil y educativo que permita a los consumidores conocer los productos, nuevas recetas y contenido nutricional de los mismos.

La página web

Permitirá dar a conocer a todos los clientes que nos busquen en la web todo sobre la empresa, misión, visión, valores, propósito productos principales disponibles, horarios de atención, ubicación de la tienda, redes sociales y más.

La idea principal de contar con una página web, es generar una *landing page* para tener presencia de marca en el mundo digital y de esta manera tener un canal indirecto de venta.

Comunicación en el punto de venta

Para dar a conocer nuestras redes sociales en la tienda, se utilizará material POP, es decir, carteles, exhibidores, elementos visuales que comuniquen las redes sociales del negocio.

También tendremos en la tienda un espacio interactivo con contenido educativo y que permita ser un espacio interactivo para conocer los beneficios de los productos.

Entregas a domicilio

Además, se espera una creciente demanda por lo que más adelante se implementará entregas a domicilio mediante aplicaciones como Uber Eats o Pedidos Ya, con premezclas implementadas una vez que conozcamos las preferencias de nuestros clientes.

- Estrategia de impulso y generación de tráfico en el local

Es importante mencionar que principalmente el proyecto está enfocado en un canal analógico, es decir, un local que permita vivir experiencias con los 5 sentidos de manera presencial. Es por ello que nos asociaremos con panaderías y restaurantes cercanos, con nutricionistas y centros estéticos, así como también con gimnasios y estudios de yoga para realizar eventos o talleres considerando estratégicamente como una actividad BTL para hablar de nutrición y bienestar, de esto, esperamos atraer a más clientes de la zona para que conozcan las instalaciones y puedan degustar nuestros productos.

- Estrategias promocionales por calendarización.

También habrá promociones por calendarización en fechas especiales como Navidad, Año Nuevo, Día de Reyes, San Valentín, Día de la madre, Día del padre, Día del Niño, inicio de clases, Difuntos, Halloween, y demás. Promoviendo siempre el bienestar, la salud, y la nutrición adecuada para cada ocasión de consumo.

En redes sociales, un espacio especial para ideas de recetas con los productos estrella, promoviendo su consumo para toda ocasión. (Anexo 3)

Estrategia de Precios

Se realizó un análisis de precios de mercado (Ver Anexo 3: Tabla de análisis de precios con contenidos netos reales de cada marca.) hay varias marcas que tienen una diferencia de 49%, 39% entre productos similares que ya vienen preenvasados, como

‘Schullo’ por ejemplo. Sin embargo, el valor agregado de creación de nuevas recetas personalizadas procesadas (mantequillas), también representará un costo diferente en relación con la competencia por la ventaja que permite que los usuarios consuman un contenido sin preservantes ni aceites añadidos, esto no puede compararse con otras marcas que se comercializan productos similares en canales modernos, esto nos genera un espacio para tener un precio superior al promedio debido al valor agregado que este modelo de negocio permite.

En la sección de procesamiento de mantequillas de frutos secos, se cobrará por transacción el uso de la máquina procesadora “*Nut butter maker*” aproximadamente \$1,50 por transacción. Esto está considerado dentro de los flujos para alcanzar el punto de equilibrio en la inversión inicial de las máquinas dentro de los dos primeros años. (Ver página 48 **Evaluación del Proyecto**)

También analizamos mejorar los costos de los productos de mayor consumo, mediante la adquisición de un mayor volumen de compra con los proveedores, lo cual se verá reflejado en un mejor costo y por lo tanto un mejor margen de ganancia. Pudimos validar los productos con mayor frecuencia de combinaciones en las mezclas que existen actualmente en el mercado para poder identificar las mezclas y preferencias preexistentes (Ver Anexo 5: Tabla análisis de mezclas principales de la competencia y precios.)

Estrategia de monitoreo y control de los objetivos

KPI

Los KPI (*Key Performance Indicators*) o Indicadores claves del proyecto, nos permiten controlar y evaluar periódicamente la gestión para garantizar que los objetivos del negocio sean logrados o, en su defecto, tomar acciones correctivas.

El uso de KPI nos permitirá controlar el funcionamiento eficiente del modelo de negocio, por lo que se considera medir a través de:

NPS (*Net Promotor Score*):

Este indicador, se mide a través de encuestas y mide el índice de satisfacción del cliente, evalúa la experiencia de compra e investiga la probabilidad de recomendación en una escala del 0 a 10,

CSAT (*Customer Satisfaction Score*)

Es una herramienta que nos permite evaluar y mejorar la satisfacción del cliente, este parámetro permitirá al negocio identificar áreas de mejora o descubrir problemas internos más a detalle.

Tasa de retención de clientes y frecuencia de compra

Este indicador nos permitirá conocer el *engagement* de nuestros clientes con la tienda. Es decir, a través del sistema de facturación, se podrá revisar qué tan frecuentes son las compras de nuestros clientes y de esta manera potenciar la recompra o corregir aspectos que permitan generar mayor vínculo con ellos.

Análisis Financiero

Estimación de Costos

Iniciamos analizando el inventario inicial para el proyecto, costo de los insumos, costos de maquinarias necesarias para el funcionamiento del negocio:

Estimación de costos iniciales	Año 0
Activos fijos (gastos en equipamiento, diseño del local y maquinaria)	\$35.000,00
Costo estimado del inventario inicial (considerando proveedores locales con abastecimiento mensual)	\$4.900,50
Gastos inversión inicial (arriendo, servicios básicos, sistema de facturación, sueldos)	\$6.885,00
Total inversión inicial	\$46.785,50

Tabla 5: Estimación de costos iniciales de inversión.

Nota: Elaboración propia

Proyección de Ventas

Para calcular la estimación de la demanda, se considera un número de transacciones diarias, así como también un monto promedio por factura, eso se traduce a monto mensual, considerando el número de días laborales (aproximadamente 25 días).

40	Transacciones diarias
\$15,00	Dólares por transacción
\$600,00	Ingresos diarios
\$15.000,00	Ingresos mensuales
\$180.000,00	Ingresos anuales

Tabla 6: Estimación de la demanda.

Nota: Elaboración propia

Se calcula, además, una tasa de crecimiento del 8% durante los 5 primeros años.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Proyección de crecimiento	\$180.000,00	\$194.400,00	\$209.952,00	\$226.748,16	\$244.888,01	\$264.479,05

Tabla 7: Proyección de crecimiento.

Nota: Elaboración propia

Evaluación del Proyecto

Para la evaluación del proyecto, realizamos una estimación de la demanda inicial, considerando una tasa de crecimiento en ventas, monto de amortización de la deuda inicial con la tasa de interés anual 12.49% según la información obtenida del Banco Central del Ecuador para PYMES y trasladando esa información a los flujos del proyecto, nos genera el siguiente mapa financiero:

	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$0,00	\$136.059	\$149.354	\$163.948	\$179.967	\$197.552
Egresos	\$46.785,50	\$110.263,31	\$135.259,77	\$145.247,82	\$156.185,31	\$168.164,24
Gastos	\$6.885,00	\$61.807,35	\$66.387,76	\$70.398,31	\$74.741,97	\$79.450,54
Activos Fijos	\$35.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Flujo de Financiamiento		\$-10.350,00	\$4.320,00	\$3.990,00	\$3.660,00	\$3.330,00
Ingreso de Capital		\$15.000,00				
Pago Capital		\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Pago de Interés		\$1.650,00	\$1.320,00	\$990,00	\$660,00	\$330,00
Estado de la caja	\$-46.785,50	\$25.796,03	\$14.094,20	\$18.699,83	\$23.781,99	\$29.388,02
Flujos Futuros		\$-20.989,47	\$14.094,20	\$18.699,83	\$23.781,99	\$29.388,02

Tabla 8: Mapa financiero, Flujos proyectados.

Nota: Elaboración propia

Estos flujos que se demuestran en la tabla anterior nos permiten observar el modelo de negocio con una visión estratégica de crecimiento, orientada a resultados y medible en el tiempo con indicadores clave para el negocio, la retención de clientes, el nivel de satisfacción de servicio, y demás de los cuales hablaremos más adelante en consecuencia a los objetivos del proyecto.

Además, también nos permite validar la siguiente información:

Tasa de descuento	11,5%
TIR	36,6%
VAN	\$38.442
Punto de equilibrio	2 años

Tabla 9: Tasa de descuento, TIR, VAN y Punto de equilibrio.

Nota: Elaboración propia

Esto quiere decir que el proyecto es rentable, ya que si comparamos la tasa interna de retorno de la inversión (TIR) nos da un 36,6% y es mayor a la tasa de interés para inversión en pólizas actual de los bancos que es el 7.74%. Llegando al punto de equilibrio en dos años y con un Valor Actual Neto de \$38.442.

Obteniendo así el Estado de Resultados proyectado de la siguiente manera:

ESTADO DE RESULTADOS - PROYECCIÓN ANUAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$136.059,34	\$149.353,97	\$163.947,65	\$179.967,30	\$197.552,26
Costo de venta	\$58.805,96	\$64.552,01	\$70.859,52	\$77.783,34	\$85.383,71
Utilidad Bruta	\$77.253,38	\$84.801,96	\$93.088,13	\$102.183,96	\$112.168,56
Mg	57%	57%	57%	57%	57%
Gastos Operativos					
Gastos por salarios	\$18.720,00	\$19.027,01	\$19.339,05	\$19.656,21	\$19.978,57
Gastos por depreciación	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00
Gastos por transporte	\$3.000,00	\$3.049,20	\$3.099,21	\$3.150,03	\$3.201,69
Gastos en marketing	\$15.600,00	\$15.855,84	\$16.115,88	\$16.380,18	\$16.648,81
Gastos en arriendo	\$12.000,00	\$12.196,80	\$12.396,83	\$12.600,14	\$12.806,78
Gastos de impuestos y divisas	\$2.185,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros gastos	\$7.080,00	\$7.196,11	\$7.314,13	\$7.434,08	\$7.556,00
Total gastos operativos	\$62.085,00	\$60.824,96	\$61.765,09	\$62.720,64	\$63.691,86
Utilidad Operativa	\$15.168,38	\$23.977,00	\$31.323,04	\$39.463,32	\$48.476,70
EBITDA	\$18.668,38	\$27.477,00	\$34.823,04	\$42.963,32	\$51.976,70
Gastos e ingresos financieros					
Gastos por intereses	\$1.650,00	\$1.320,00	\$990,00	\$660,00	\$330,00
Utilidad antes de impuestos	\$13.518,38	\$22.657,00	\$30.333,04	\$38.803,32	\$48.146,70
Impuestos (25% imp.rent y 15% IVA)	\$5.407,35	\$9.062,80	\$12.133,22	\$15.521,33	\$19.258,68
Utilidad Neta	\$8.111,03	\$13.594,20	\$18.199,83	\$23.281,99	\$28.888,02
% Utilidad neta sobre ingresos	5,96%	9,10%	11,10%	12,94%	14,62%

Tabla 10: Estado de resultados

Nota: Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Fue demostrada la viabilidad del proyecto, mediante la investigación de mercados y las fuentes secundarias que indican una alta tendencia hacia una alimentación saludable, personalizada y sostenible, además las importaciones de productos de esta categoría también nos permiten observar que existe una demanda creciente por productos como los ofrecidos por este modelo de negocio. Los resultados de la investigación de mercados indican que los consumidores están dispuestos a invertir en experiencias de compra diferenciadas.
- El enfoque sostenible del proyecto no solo va en tendencia con los modelos de negocio actuales, sino también con los requerimientos del medio ambiente y el planeta, reducir el uso de plásticos alinea al modelo de negocio con las expectativas de los consumidores que cada vez están más conscientes del cuidado del medio ambiente.
- El valor agregado que ofrece este proyecto sobre vivir una experiencia diferente basada en conceptos de *food design* en la compra a granel y procesados de esta categoría de productos, es sin duda es un diferenciador clave que permitirá estrechar la relación con el cliente y crear fidelidad con la marca.

Recomendaciones

- Las alianzas estratégicas con nutricionistas, estudios de yoga y centros de bienestar cercanos, son puntos de apalancamiento claves en este modelo de negocio para poder dar a conocer a los consumidores todas las ventajas competitivas del proyecto.
- Dependiendo del crecimiento del mercado en este proyecto, más adelante, se podría pensar en hacer un *e-commerce*, ya obteniendo la base de datos y preferencias del segmento, se podrían realizar premezclas que incluyan los productos de mayor rotación y combinaciones favoritas de nuestros clientes.
 - La cadena de suministro debe ser tan eficiente que permita tener unos altos índices de rotación del producto para garantizar y asegurar la frescura y evitar el desperdicio o pérdida del producto.

Bibliografía

- Boon, J. K. (26 de 01 de 2022). *Fresh palza*. Obtenido de <https://www.freshplaza.es/article/9393379/la-produccion-y-la-exportacion-de-frutos-secos-crece-a-nivel-mundial/>
- Borja Pascual .tv*. (2022). Obtenido de <https://borjapascual.tv/modelos-de-negocio/canvas-business-model/>
- Carolyn, O. (2 de Octubre de 2023). *CNN*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2023/10/02/beneficios-comer-frutos-secos-salud-cuanto-cuales-trax/>
- Cobus Ecuador*. (ene-jun de 2023-2024). Obtenido de <https://www.cobusecuador.ec/>
- Delgado, V. (agosto de 2018). *Tecnológico de Monterrey*. Obtenido de <https://cic.itesm.mx/DocumentosPrincipalAlumno/8e44366c-aa16-06d2-e44e-818060e5485d.pdf>
- Dosis de diseño*. (2020). Obtenido de <https://dosisdediseno.com/que-es-food-design/>
- Duomo*. (s.f.). Obtenido de <https://duomostore.cl/blog/disenio-de-interiores-5/estilo-boho-chic-5-consejos-para-un-diseno-autentico-y-lleno-de-vida-87>
- Food Design Festival*. (jul de 2024). Obtenido de <https://fooddesignfest.com/food-design-thinking-con-francesca-zampollo/>
- González, E. (20 de OCTUBRE de 2018). *ES DESIGN*. Obtenido de <https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/disenio-espacios/el-estilo-wabi-sabi-en-el-diseno-de-interiores>
- Google Maps*. (2024). Obtenido de https://www.google.com.ec/maps/@-0.181715,-78.4821491,15.61z?hl=es&entry=tту&g_ep=EgoyMDI0MTEyNC4xIKXMDSoASAFQAww%3D%3D
- INEC. (05 de septiembre de 2023). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/primera-encuesta->

especializada-revela-que-el-20-1-de-los-ninos-en-ecuador-padecen-de-desnutricion-cronica-infantil/

Manzanares. (12 de 01 de 2023). Obtenido de

<https://frutossecosmanzanares.com/grandes-exportadores-de-frutos-secos/>

Mdec. (2021). Obtenido de <https://www.emedec.com/filosofia-diseno-wabi-sabi-y-madera/>

Mecalux Esmena. (17 de Febrero de 2023). Obtenido de

<https://www.mecalux.es/blog/metodo-fifo>

Molina, A. V. (mayo de 2020). *The food tech*. Obtenido de

<https://thefoodtech.com/marketing/innovacion-guiada-por-el-food-design/>

ODS. (2023). *Naciones Unidas*. Obtenido de tendrá visiblemente un aporte

ONU. (s.f.). *Naciones Unidas*. Obtenido de

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Pineda, G. (2023). *Another*. Obtenido de <https://blog.another.co/blog/la-transformacion-del-lujo-cuales-son-sus-nuevos-codigos-y-significados>

Prendho UTPL. (12 de agosto de 2024). Obtenido de <https://prendho.com/el-consumidor-del-futuro-quienes-son-y-que-buscan/>

World, R. R. (14 de 04 de 2023). *Runner's World*. Obtenido de

<https://www.runnersworld.com/es/nutricion-deportiva/g26760069/frutos-secos-saludables-beneficios-propiedades/>

Anexos

Anexo 1: Diseño de la encuesta.

1. Nombre
2. Género
3. Edad
4. ¿En qué sector la ciudad vives?
5. ¿Realizas actividades deportivas?
6. Ahora cuéntame, ¿Consumes frutos secos en cualquiera de sus presentaciones?
7. ¿Con qué frecuencia consumes frutos secos?
8. ¿En qué formas los consumes (enteros, en cremas, en recetas, cereales, etc.)?
9. ¿Dónde sueles comprar frutos secos actualmente y por qué eliges esos lugares?
10. ¿Qué factores consideras más importantes al comprar frutos secos?
11. ¿Qué tanto valoras la posibilidad de comprar productos a granel en comparación con productos preenvasados?
12. ¿Te resulta atractiva la idea de personalizar cremas y mantequillas a partir de frutos secos? ¿Por qué o por qué no?
13. ¿Qué tipos de personalización te interesarían?
14. ¿Qué tan dispuesto estarías a pagar un precio premium por productos personalizados y frescos? (Valor equivalente a 120g)
15. ¿Qué tanto valoras la posibilidad de conocer y controlar los ingredientes en tus productos alimenticios?
16. ¿Qué opinas de la idea de una tienda que combine la venta de frutos secos a granel con servicios de personalización de productos?
17. ¿Qué elementos crees que son cruciales para que una tienda así tenga éxito? [Ubicación]
18. ¿Qué elementos crees que son cruciales para que una tienda así tenga éxito? [Servicio al cliente]
19. ¿Qué elementos crees que son cruciales para que una tienda así tenga éxito? [Calidad del producto]
20. ¿Qué valor añadido crees que aporta la personalización de productos en comparación con productos similares en el mercado?
21. ¿Qué tan importante es para ti que la tienda promueva prácticas ecológicas?
22. ¿Estarías más inclinado a comprar en una tienda que implementa prácticas sostenibles? ¿Si, no, por qué?
23. ¿Qué beneficios de salud consideras más relevantes cuando eliges consumir frutos secos y sus derivados?
24. ¿Cómo influye tu percepción de salud en tu disposición a probar y comprar productos personalizados?
25. ¿Qué tipo de experiencia de compra esperas en una tienda de este tipo?
26. ¿Qué servicios adicionales te gustaría que ofreciera la tienda?
27. ¿Qué mejorarías o añadirías a la propuesta de esta tienda para que sea más atractiva para ti?
28. ¿Qué te haría recomendar esta tienda a tus amigos y familiares?
29. ¿Sabías las diferencias entre frutos secos y frutas deshidratadas?
30. ¿Te gusta vivir experiencias culinarias o probar nuevos sabores basado en un mix de frutos secos?
31. ¿Qué factor sería clave para que comiences a consumir frutos secos?
32. Preferirías de sabor
33. ¿Te fijas en el contenido nutricional de tus alimentos antes de consumirlos?

Anexo 2: Resultados de las encuestas

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1RDTsE1zsUecJzqwYMGAiciRwV0wPjGUtsip1rJXAadM/edit?usp=sharing>

Encuesta completa:

CONSUMO DE FRUTOS SECOS

Anexo 3: Tabla de análisis de precios con contenidos netos reales de cada marca.

CREMAS Y MANTEQUILLAS	MARCA	PRECIO (100g)	CONTENIDO NETO DISPONIBLE	PRECIO REAL
Mantequilla de ajonjolí	Schullo	\$2,28	250g	\$5,69
Mantequilla de ajonjolí	Karay	\$1,88	225g	\$4,22
Mantequilla de ajonjolí	Life Choice	\$1,53	300g	\$4,59
Pasta de maní	Schullo	\$2,02	260g	\$5,25
Pasta de maní	Cris	\$1,45	200g	\$1,45
Mantequilla de almendras	Schullo	\$3,69	250g	\$9,23
Mantequilla de almendras	Karay	\$4,21	128g	\$5,39
Mantequilla de almendras	Life Choice	\$4,14	200g	\$8,28
Mantequilla de almendras	Liv Nutrición	\$3,00	200g	\$5,99
Mantequilla de avellanas toast	Karay	\$3,59	128g	\$4,59
Crema de frutos secos y semillas crema unttable	Life Choice	\$2,60	380g	\$9,89
Crema de frutos secos y semillas crema unttable	AVELA	\$3,60	250g	\$9,00
Crema de maní	Karay	\$2,10	225g	\$4,73
Crema de maní	Life Choice	\$2,72	200g	\$5,44
Crema de maní	JIF	\$1,58	450g	\$7,13
Mantequilla choco-avellana	Life Choice	\$4,44	190g	\$8,43
Mantequilla choco-avellana	AVELA	\$5,00	250g	\$12,50
Mantequilla choco-avellana	QUADRIC CIO	\$2,38	200g	\$4,75
Mantequilla de choco almendras	AVELA	\$4,00	250g	\$10,00
Mantequilla de almendras	AVELA	\$3,80	250g	\$9,50
Mantequilla de choco maní	AVELA	\$3,00	250g	\$7,50
Mantequilla de maní crunchy	AVELA	\$2,40	250g	\$6,00

Tabla 11: Análisis de precios de pastas, mantequillas y cremas.

Nota: Elaboración propia.

Anexo 4: Diagrama de Gantt estratégico para implementación de promociones por calendarización.



Tabla 12: Cronograma de implementación de promociones por calendarización.

Nota: Elaboración propia.

Anexo 5: Tabla análisis de mezclas principales de la competencia y precios.

TABLA DE MEZCLAS PRINCIPALES DE GRANOS ENTEROS DE FRUTOS SECOS, FRUTAS DESHIDRATADAS Y MÁS SABORES										
PRECIOS		\$2,54	\$2,61	\$2,92	\$1,09	\$3,92	\$2,90	\$4,41	\$5,72	\$3,53
GRAMAJE		120g	120g	150g	35g	150g	150g	200g	350g	170g
MARCA		NATURE'S HEART	DEL SUR	DEL SUR	DEL SUR	DEL SUR	DEL SUR	GRA NUTS	CORFRUIT	NATURE'S HEART
FRECUENCIA	PRODUCTO	FRUTAS Y CHOCOLATE	ACTIVO MIX	YOGURT NUTS	MIX FUTBOLERO	CHOCO ARÁNDANOS	SWEET NUTS	ARÁNDANOS	MIX FUSION	HAPPY HOUR MIX
6	ALMENDRAS	X		X	X			X	X	X
6	ARÁNDANOS	X	X	X			X	X	X	
1	ARÁNDANOS CUBIERTOS CON CHOCOLATE					X				
1	ARÁNDANOS CUBIERTOS CON YOGURT			X						
1	AVELLANAS									X
1	CHIPS DE CHOCOLATE	X								
3	MAIZ CROCANTE			X			X	X		
7	MANÍ	X	X	X	X		X	X		X
3	MANÍ GARRAPIÑADO			X			X	X		
1	NUECES		X							
1	NUEZ DE CASTILLA									X
3	NUEZ DE LA INDIA	X			X					X
3	PASA MORENA	X							X	X
1	PASAS RUBIAS								X	
1	SABOR AJÍ CON TAJÍN				X					
1	SAL							X		
1	SEMILLA DE SAMBO		X							
PRECIO EQUIVALENTE A 120g		\$2,54	\$2,61	\$2,34	\$3,74	\$3,14	\$2,32	\$2,65	\$1,96	\$2,49

Tabla 13: Tabla de mezclas principales de frutos secos enteros, frutas deshidratadas y más

Nota: Elaboración propia