

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Economía, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2022-2024

Tesis para obtener el título de Maestría en Economía y Gestión Estratégica de Micro, Pequeñas y
Medianas Empresas

EMPRENDIMIENTO LOCAL PARA UNA VIDA SALUDABLE EN LA CONCORDIA:
MODELO DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN DE SNACKS SALUDABLES A BASE
DE SACHA INCHI

Joffre Danny Preciado Ramírez

Asesor: Fernando Martín Mayoral

Lectores: Juan Fernández Sastre, Patricio Enrique Álvarez Palacios

Quito, agosto de 2025

Índice de contenidos

| | |
|---|-----------|
| Resumen | 7 |
| Agradecimientos | 8 |
| Introducción..... | 9 |
| Capítulo 1. Análisis del entorno | 11 |
| 1.1. Infraestructura económica, vial y de telecomunicaciones..... | 12 |
| 1.2. Mercado de capital | 13 |
| 1.2.1. Acceso a capital en La Concordia..... | 15 |
| 1.3. Productos básicos y otros recursos..... | 16 |
| 1.4. Fuerzas del mercado..... | 17 |
| 1.4.1. Necesidades y demandas | 18 |
| 1.4.2. Cuestiones de mercado..... | 20 |
| 1.4.3. Costos de cambio y capacidad generadora de ingresos..... | 20 |
| 1.5. Fuerzas de la industria: proveedores y otros actores de la cadena de valor | 21 |
| 1.6. Inversores | 23 |
| 1.6.1. Competidores (incumbentes)..... | 23 |
| 1.6.2. Nuevos jugadores | 29 |
| 1.7. Productos y servicios sustitutos..... | 30 |
| 1.8. Tendencias clave: aspectos legales y normativos | 31 |
| 1.8.1. Tendencias sociales y culturales | 33 |
| 1.8.2. Tendencias tecnológicas..... | 34 |
| 1.8.3. Tendencias socioeconómicas | 36 |
| Capítulo 2. Evaluación FODA..... | 38 |
| 2.1. Fortalezas | 38 |
| 2.2. Debilidades..... | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3. Evaluación de oportunidades y amenazas | 41 |
| Capítulo 3. Propuesta de modelo de negocio | 44 |
| 3.1. Análisis CANVAS | 44 |
| 3.1.1. Canales | 46 |
| 3.1.2. Propuesta de valor | 48 |
| 3.1.3. Relación con los clientes | 51 |
| 3.1.4. Fuentes de ingresos | 53 |
| 3.1.5. Actividades clave | 55 |
| 3.1.6. Socios clave..... | 59 |
| 3.1.7. Estructura de costos..... | 61 |
| 3.2. Lienzo CANVAS | 64 |
| Capítulo 4. Análisis económico y financiero | 70 |
| 4.1 Costos iniciales de inversión..... | 70 |
| 4.2. Ingresos proyectados | 73 |
| 4.3. Flujo de caja proyectado | 74 |
| 4.4. Punto de equilibrio | 77 |
| 4.5. Rentabilidad del proyecto..... | 78 |
| 4.6. Valor actual neto (VAN) | 79 |
| 4.7. Tasa interna de retorno (TIR)..... | 80 |
| 4.8. Escenarios financieros del proyecto..... | 81 |
| Conclusiones | 83 |
| Recomendaciones..... | 84 |
| Referencias..... | 87 |

Lista de ilustraciones

Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1.1. Demanda creciente de productos saludables por segmento de mercado..... | 19 |
| Gráfico 1.2. Impacto de las tendencias sociales y culturales en el mercado de snacks saludables | 34 |
| Gráfico 3.1. Distribución de early adopters por segmento de clientes | 45 |
| Gráfico 3.2. Diagrama de la distribución local | 46 |
| Gráfico 3.3. Comercialización de Snacks de Sacha Inchi | 47 |
| Gráfico 3.4. Diagrama de flujo del proceso de transformación del Sacha Inchi en snack..... | 58 |

Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1.1. Segmentos de mercado y demanda de productos saludables con aporte nutricional y vitamínico..... | 17 |
| Tabla 1.2. Competidores en el mercado de frutos secos en Ecuador | 24 |
| Tabla 1.3. Presentación y precios estimación del mercado de competidores en el mercado de frutos secos en Ecuador..... | 25 |
| Tabla 1.4. Precios y presentaciones de competidores de productos a base de Sacha Inchi en Ecuador..... | 25 |
| Tabla 1.5. Comparación de actividades entre el emprendimiento propuesto y competidores | 27 |
| Tabla 1.6. Comparación específica de productos: Snack de Sacha Inchi vs competidores | 28 |
| Tabla 3.1. Comparación de nutrientes en distintas fuentes de snacks saludables... .. | 49 |
| Tabla 3.2. Propuesta de valor del snack de Sacha Inchi y el valor para el consumidor..... | 50 |
| Tabla 3.3. Relación con los clientes para el snack de Sacha Inchi en una economía local..... | 53 |
| Tabla 3.4. Fuentes de ingresos del snack de Sacha Inchi en formatos diversos | 55 |
| Tabla 3.5. Actividades clave para la transformación del Sacha Inchi en snack..... | 55 |
| Tabla 3.6. Estructura de costos para el snack de Sacha Inchi | 63 |
| Tabla 3.7. Lienzo CANVAS del snack de Sacha Inchi..... | 64 |

| | |
|--|----|
| Tabla 4.1. Valor mensual por trabajador código de trabajo Ecuador..... | 70 |
| Tabla 4.2. Inversión estimada para la producción de snacks de Sacha Inchi..... | 72 |
| Tabla 4.3. Estructura de capital del emprendimiento de snacks saludables..... | 72 |
| Tabla 4.4. Escenarios de ventas | 73 |
| Tabla 4.5. Flujo de caja proyectado para el emprendimiento de Snacks de Sacha Inchi..... | 75 |
| Tabla 4.6. Punto de equilibrio para el emprendimiento de Snacks de Sacha Inchi..... | 78 |
| Tabla 4.7. Cálculo del ROI..... | 79 |
| Tabla 4.8. Cálculo del VAN..... | 79 |
| Tabla 4.9. Cálculo de la TIR | 80 |
| Tabla 4.10. Indicadores financieros proyectados bajo tres escenarios..... | 81 |

Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesis

Esta tesis se registra en el repositorio institucional en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior que regula la entrega de los trabajos de titulación en formato digital para integrarse al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador, y del artículo 166 del Reglamento General Interno de Docencia de la Sede, que reserva para FLACSO Ecuador el derecho exclusivo de publicación sobre los trabajos de titulación durante un lapso de dos (2) años posteriores a su aprobación.

Quito, agosto de 2025

Resumen

La presente tesis propone un modelo de negocio para la producción y comercialización de snacks saludables a base de Sacha Inchi en el cantón La Concordia, Ecuador, en respuesta al creciente interés global por alimentos funcionales y sostenibles. El estudio parte de un análisis del entorno macroeconómico, las tendencias sociales, culturales y tecnológicas, así como de las condiciones locales de infraestructura, acceso a capital y cadenas de valor productivas. Se evidencia que el Sacha Inchi, considerado un superalimento por su alto contenido de ácidos grasos Omega 3, 6 y 9, y proteínas vegetales, posee un potencial significativo en los mercados de consumo saludable tanto a nivel nacional como internacional.

El modelo propuesto se construye a partir del enfoque CANVAS, identificando los segmentos de mercado, la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingreso, actividades clave, recursos, socios estratégicos y estructura de costos.

Asimismo, se realiza un análisis FODA que permite identificar las fortalezas competitivas del producto, como su perfil nutricional y sostenibilidad, frente a debilidades como los altos costos iniciales de producción y la falta de posicionamiento de marca.

Desde el punto de vista financiero, se presenta un análisis de inversión, flujo de caja proyectado, punto de equilibrio, Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), que demuestran la viabilidad del emprendimiento en diferentes escenarios.

Se destaca el impacto social y económico del proyecto, al promover el desarrollo local, el empleo y la articulación con pequeños productores mediante prácticas sostenibles. La propuesta busca posicionarse como una alternativa competitiva frente a productos convencionales y consolidar un emprendimiento de base territorial con visión de escalabilidad.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a Dios por haberme dado la fuerza, la sabiduría y la perseverancia para culminar esta etapa. También quiero expresar mi gratitud a todas las personas que, con su apoyo incondicional, han estado a mi lado a lo largo de este camino. Cada palabra de aliento y cada gesto de confianza han sido fundamentales para llegar hasta aquí.

Introducción

En el contexto actual de cambios en los hábitos alimenticios, el concepto de alimentación saludable ha cobrado una gran relevancia a nivel global. La creciente preocupación por el bienestar físico y mental ha llevado a una transformación en las demandas del mercado, donde los consumidores buscan productos naturales, orgánicos y de alto valor nutricional. En este sentido, el desarrollo de nuevos productos que promuevan una vida saludable no solo responde a una tendencia, sino a una necesidad de los consumidores por mejorar su calidad de vida. Este proyecto busca capitalizar esta tendencia mediante la creación de un modelo de negocio para la producción de snacks saludables a base de Sacha Inchi en la región de La Concordia, Ecuador.

El Sacha Inchi es una planta originaria de la Amazonía, conocida por su alto contenido de ácidos grasos Omega 3, 6, y 9, además de proteínas de origen vegetal. Debido a sus propiedades nutricionales, ha ganado reconocimiento internacional como un “superalimento”, siendo una opción ideal para consumidores que buscan alternativas más saludables frente a los snacks tradicionales. No obstante, a pesar de su creciente demanda, aún existe un considerable potencial para su expansión en mercados locales e internacionales.

En la localidad de La Concordia, se observa un entorno favorable para el desarrollo de emprendimientos que utilicen recursos naturales autóctonos como el Sacha Inchi, contribuyendo tanto al desarrollo económico de la región como a la promoción de prácticas sostenibles. Sin embargo, a pesar de estas oportunidades, los pequeños productores locales enfrentan barreras significativas, tales como la falta de infraestructura adecuada, limitaciones en el acceso a financiamiento y la falta de estrategias comerciales efectivas que les permitan escalar su producción.

El problema central que esta tesis aborda es la falta de un modelo de negocio estructurado que permita a los productores de La Concordia aprovechar el potencial del Sacha Inchi como una fuente sostenible y rentable de ingresos. Para enfrentar este desafío, se propone el desarrollo de un modelo de negocio basado en el Modelo CANVAS de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2021), que permitirá visualizar de manera integral los componentes esenciales del emprendimiento: desde la segmentación del mercado hasta la propuesta de valor y la estructura de costos.

El objetivo principal de esta tesis es diseñar un modelo de negocio que facilite la producción y comercialización de snacks saludables a base de Sacha Inchi en La Concordia, utilizando el Modelo CANVAS como herramienta de análisis y planificación. Este modelo no solo permitirá identificar las oportunidades comerciales del producto, sino también delinear estrategias claras para su implementación en el mercado local y su expansión a mercados nacionales e internacionales.

En términos de metodología, se llevará a cabo un análisis exhaustivo del entorno macroeconómico, las fuerzas del mercado y las tendencias clave que afectan al sector alimenticio, especialmente en el contexto de productos saludables. Asimismo, se realizará un análisis FODA para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto, seguido de la propuesta de un modelo de negocio CANVAS que integre todos los aspectos relevantes.

Este proyecto no solo busca desarrollar una iniciativa comercial, sino también promover el desarrollo local y la sostenibilidad a través del aprovechamiento de recursos naturales como el Sacha Inchi, contribuyendo a la diversificación de la economía de La Concordia y a la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

Capítulo 1. Análisis del entorno

La agricultura sigue siendo un pilar fundamental en la economía global, especialmente en países en desarrollo. Según datos del Banco Mundial (2021), el sector agrícola representa aproximadamente el 4% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, aunque esta participación varía significativamente entre las distintas regiones del mundo. En los países de bajos ingresos, la agricultura puede constituir hasta el 25% del PIB, mientras que en las economías desarrolladas este porcentaje es considerablemente menor, rondando entre el 1% y el 2%.

En cuanto al empleo, la agricultura sigue siendo una de las principales fuentes de trabajo a nivel global. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que alrededor de 28% de la fuerza laboral mundial está empleada en actividades relacionadas con la agricultura. En regiones como África Subsahariana y Asia Meridional, más de 50% de la población económicamente activa se dedica a este sector, mientras que en América Latina la cifra ronda el 15%.

Dentro del sector agrícola, los productos orgánicos y saludables han experimentado un crecimiento notable en las últimas décadas. La creciente demanda por alimentos naturales, libres de químicos y con beneficios nutricionales ha abierto nuevas oportunidades de mercado. Según un informe de Grand View Research (2023), se estima que el mercado global de alimentos orgánicos alcanzará un valor de 620 mil millones de dólares para 2030, impulsado por las tendencias de consumo saludable en mercados clave como América del Norte y Europa. Esta tendencia también es evidente en la creciente demanda de productos a base de Sacha Inchi, un cultivo originario de la Amazonía que ha sido reconocido por su alto contenido de ácidos grasos esenciales y proteínas.

En cuanto a la producción de Sacha Inchi, los países de la cuenca amazónica, como Perú, Ecuador y Colombia, lideran la producción mundial. Perú es el mayor exportador, representando aproximadamente el 85% de la producción global de Sacha Inchi, con un valor exportado de 35 millones de dólares en 2022, según cifras del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (MINCETUR). En Ecuador, aunque la producción es más limitada, se estima que la demanda local e internacional está en aumento, lo que brinda una oportunidad significativa para emprendimientos como el que se plantea en este proyecto.

Estas cifras macroeconómicas destacan la importancia del sector agrícola no solo como una fuente de alimentos y productos esenciales, sino también como un motor de desarrollo económico

y social. En este sentido, el emprendimiento propuesto, basado en la producción de snacks saludables a base de Sacha Inchi, no solo se inserta en una tendencia creciente a nivel mundial, sino que también tiene el potencial de contribuir al desarrollo económico local de La Concordia, generando empleo y promoviendo prácticas agrícolas sostenibles.

1.1. Infraestructura económica, vial y de telecomunicaciones

La Concordia, ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador, ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, tanto en términos económicos como de infraestructura. Su ubicación estratégica, a medio camino entre la Sierra y la Costa ecuatoriana, convierte a La Concordia en un punto clave para el comercio y el transporte de mercancías a nivel nacional.

La Concordia cuenta con una red vial que la conecta eficientemente con las principales ciudades y puertos del país. La vía Quito-Santo Domingo-Esmeraldas, una de las principales arterias de transporte en Ecuador, atraviesa la región, facilitando el transporte de mercancías hacia y desde los principales centros económicos. Esta carretera permite el acceso directo a la capital, Quito, en aproximadamente 4 horas, y al puerto de Esmeraldas, uno de los más importantes del país, en alrededor de 3 horas. La proximidad al puerto de Esmeraldas es particularmente relevante, ya que este es uno de los puntos clave para la exportación de productos agrícolas hacia mercados internacionales, lo que proporciona una ventaja logística importante para un emprendimiento basado en la producción de snacks saludables.

Si bien La Concordia no cuenta con un aeropuerto propio, está a poca distancia del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre en Quito, que es el principal aeropuerto del país para vuelos internacionales y nacionales. Además, el Aeropuerto Carlos Concha Torres en Esmeraldas ofrece una opción cercana para el transporte de carga ligera, aunque su capacidad es limitada comparada con la de Quito. Esto asegura que cualquier necesidad de transporte aéreo de productos o insumos pueda ser cubierta eficientemente a través de estas conexiones cercanas.

En términos de telecomunicaciones, La Concordia ha mejorado significativamente su conectividad en los últimos años. El acceso a telefonía móvil y servicios de internet ha aumentado considerablemente, con cobertura por parte de las principales operadoras del país como Claro, Movistar y CNT. A nivel de internet, tanto la fibra óptica como los servicios de

banda ancha están disponibles en la región, facilitando el acceso a plataformas de comercio electrónico y la gestión digital de negocios.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (INEC), en 2022, alrededor del 65% de los hogares en la región cuentan con acceso a internet, un aumento significativo en comparación con años anteriores, lo que refleja la tendencia positiva en la adopción de tecnología en la zona. Esta mejora en la infraestructura de telecomunicaciones es clave para la implementación de estrategias de marketing digital y ventas online para el emprendimiento propuesto.

A pesar de las ventajas que ofrece la ubicación y la infraestructura vial de La Concordia, todavía existen algunos desafíos en términos de la calidad de las vías rurales, que pueden afectar la eficiencia en el transporte de productos agrícolas desde las zonas de cultivo hasta los centros de procesamiento y distribución. Mejorar estas vías rurales podría aumentar aún más la competitividad del sector agrícola en la región.

No obstante, el acceso a puertos internacionales, la cercanía a aeropuertos clave, y la mejora continua de la conectividad a internet posicionan a La Concordia como un lugar favorable para la expansión de un negocio enfocado en productos agrícolas como el Sacha Inchi. Las inversiones estratégicas en infraestructura vial y de telecomunicaciones podrían potenciar aún más las oportunidades de crecimiento para emprendimientos locales, facilitando la integración de La Concordia en los mercados nacionales e internacionales.

1.2. Mercado de capital

El acceso al capital es un factor crucial para el desarrollo de cualquier emprendimiento, especialmente para las MIPYMES, que constituyen aproximadamente el 99% de las empresas en Ecuador y generan cerca del 60% del empleo a nivel nacional, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC 2022). Las MIPYMES, tanto en Ecuador como en La Concordia, pueden recurrir a varios mecanismos de financiamiento para iniciar, mantener y expandir sus operaciones.

Las MIPYMES en Ecuador tienen acceso a diversas fuentes de financiamiento que incluyen instituciones financieras tradicionales, programas gubernamentales, y mecanismos alternativos de financiamiento. Entre los principales se destacan:

Bancos comerciales: Los bancos tradicionales ofrecen líneas de crédito y préstamos destinados a MIPYMES. Entre las instituciones más importantes se encuentran Banco Pichincha, Banco del Pacífico y Produbanco. Estos bancos ofrecen productos financieros específicos para emprendedores y empresas pequeñas, con tasas de interés que suelen variar entre el 10% y el 14% dependiendo del tipo de préstamo.

Banca pública: El Banco de Desarrollo del Ecuador (BDE) y el Corporación Financiera Nacional (CFN) son dos entidades clave que proporcionan líneas de financiamiento con tasas preferenciales para proyectos de emprendimiento, especialmente aquellos que tienen un impacto social y ambiental. Estos bancos también gestionan fondos especiales, como el Programa Impulso Joven, destinado a financiar proyectos de jóvenes emprendedores en sectores estratégicos, como la agricultura y los alimentos orgánicos.

Cooperativas de ahorro y crédito: Estas instituciones desempeñan un papel crucial en el financiamiento de MIPYMES, especialmente en áreas rurales o menos atendidas por la banca tradicional, como La Concordia. Cooperativas como Cooperativa 29 de Octubre y Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO ofrecen préstamos a tasas más accesibles y con requisitos de menor rigidez en comparación con los bancos comerciales.

Inversionistas ángeles y capital de riesgo: En Ecuador, los fondos de capital de riesgo y los inversionistas ángeles están empezando a ganar popularidad como fuentes alternativas de financiamiento para MIPYMES innovadoras. A través de redes como Angels Nest y Kruger Labs, los emprendedores pueden conectarse con inversionistas que buscan oportunidades en sectores como la agroindustria y los productos orgánicos, en los que encajaría perfectamente un negocio de snacks saludables a base de Sacha Inchi.

Financiamiento público y programas de apoyo gubernamental: Además de la banca pública, existen programas gubernamentales como BanEcuador y el Fondo Nacional de Garantía, que ofrecen líneas de crédito a emprendedores rurales y de zonas periféricas, con condiciones de acceso más flexibles. Estos programas se han utilizado en diversas localidades rurales de Ecuador para apoyar proyectos agrícolas y de manufactura local, sectores en los que encajaría el emprendimiento de La Concordia.

1.2.1. Acceso a capital en La Concordia

En cuanto a La Concordia, las opciones de financiamiento disponibles son algo más limitadas en comparación con grandes ciudades como Quito o Guayaquil. No obstante, las cooperativas locales y los programas gubernamentales han permitido a los emprendedores de la región acceder a financiamiento. Por ejemplo, BanEcuador tiene presencia en la región y ofrece líneas de crédito específicas para la agricultura y el desarrollo de agroindustrias, como el procesamiento de Sacha Inchi.

Además, la creciente adopción de fintechs en Ecuador ha abierto nuevas posibilidades de financiamiento para MIPYMES en áreas rurales. Plataformas de financiamiento colectivo o crowdfunding, como Kushi y Crowdfunder, permiten a los emprendedores acceder a financiamiento directamente de pequeños inversionistas o del público general, eliminando la dependencia exclusiva de los bancos.

En Ecuador, la existencia de bancos de inversión está aún en desarrollo, con instituciones como Citibank Ecuador y Deutsche Bank Ecuador desempeñando un papel más relevante en grandes proyectos de infraestructura y energía. Sin embargo, su impacto directo en las MIPYMES es limitado. Para las MIPYMES, el acceso a capital a través de estos bancos suele ser indirecto, a través de fondos de inversión privados o acuerdos con grandes cooperativas que ofrecen créditos subsidiados.

En cuanto a los inversionistas privados, estos juegan un papel más relevante en el financiamiento de emprendimientos en etapas tempranas. Redes de inversionistas ángeles y capital de riesgo, como Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI), buscan oportunidades en negocios innovadores y de alto crecimiento, como lo sería un producto saludable y sostenible como los snacks de Sacha Inchi.

A pesar de la variedad de mecanismos de financiamiento disponibles, las MIPYMES en La Concordia enfrentan desafíos como la falta de información sobre cómo acceder a estos recursos, así como las barreras burocráticas que dificultan la obtención de crédito en instituciones tradicionales. Además, la capacidad de apalancar inversiones privadas o capital de riesgo sigue siendo limitada, lo que resalta la necesidad de una mayor difusión de las oportunidades de financiamiento alternativo.

No obstante, el desarrollo de infraestructuras tecnológicas y financieras más accesibles, como las plataformas de crowdfunding y las fintechs, está abriendo nuevas oportunidades para que emprendedores locales accedan a financiamiento de manera más flexible y asequible. Estas herramientas pueden ser clave para el éxito del emprendimiento propuesto en este modelo de negocio.

1.3. Productos básicos y otros recursos

La producción de snacks a base de Sacha Inchi requiere una combinación de recursos físicos, humanos, intelectuales y financieros. Estos recursos son fundamentales para asegurar una operación eficiente en el modelo de negocio propuesto en La Concordia, Ecuador.

En términos de recursos físicos, la planta de procesamiento necesitará instalaciones adecuadas, maquinaria especializada y acceso a insumos básicos como agua y energía. La Concordia cuenta con terrenos industriales accesibles para establecer una planta, y el acceso al agua potable y energía es suficiente para las necesidades de procesamiento. La maquinaria necesaria incluirá equipos para la extracción de aceite y el procesamiento de los snacks, lo que garantizará que el producto cumpla con los estándares de calidad requeridos.

Los recursos humanos son esenciales para asegurar el éxito del emprendimiento. La Concordia dispone de una abundante oferta de mano de obra agrícola no especializada, ideal para labores de cultivo y procesamiento. Sin embargo, también será necesario contar con personal especializado, como técnicos en procesamiento de alimentos y profesionales en control de calidad, para garantizar que los productos cumplan con los estándares internacionales. Dado que el acceso a este tipo de personal puede ser limitado en áreas rurales, será importante colaborar con instituciones educativas locales para capacitar al personal necesario.

En cuanto a los recursos intelectuales, será clave el desarrollo y protección de la marca, así como la creación de técnicas exclusivas de procesamiento y recetas únicas para los snacks. El registro de marcas y patentes será importante para proteger la innovación detrás del producto, asegurando una ventaja competitiva en el mercado de alimentos saludables. Estas técnicas diferenciadas permitirán que el producto destaque en un mercado creciente de alimentos saludables y orgánicos.

Finalmente, los recursos financieros serán necesarios para cubrir los costos iniciales de producción, arrendamiento de instalaciones, adquisición de maquinaria y esfuerzos de marketing.

En Ecuador, existen diversas fuentes de financiamiento disponibles para las MIPYMES, incluidas líneas de crédito de instituciones financieras públicas y privadas. Además, existen alternativas de financiamiento a través de plataformas de crowdfunding y redes de inversionistas ángeles, que pueden ser clave para apoyar proyectos innovadores como el propuesto.

Aunque algunos recursos especializados pueden ser más difíciles de obtener, el entorno en La Concordia es favorable para el establecimiento de un emprendimiento de productos saludables a base de Sacha Inchi. Las oportunidades para acceder a financiamiento, junto con la disponibilidad de recursos naturales y mano de obra, ofrecen un contexto positivo para el desarrollo del negocio.

1.4. Fuerzas del mercado

El mercado de productos saludables ha experimentado un crecimiento considerable en los últimos años debido a la creciente conciencia sobre la importancia de la nutrición y el bienestar. Factores como la urbanización, el envejecimiento de la población y el aumento de enfermedades relacionadas con el estilo de vida, como la obesidad y la diabetes, han motivado a los consumidores a buscar alternativas alimenticias más saludables.

El emprendimiento propuesto, que se enfoca en la producción de snacks saludables a base de Sacha Inchi, tiene un potencial significativo en varios segmentos de mercado. Estos segmentos incluyen:

Tabla 1.1. Segmentos de mercado y demanda de productos saludables con aporte nutricional y vitamínico

| Segmento de mercado | Características clave | Demanda creciente (%) |
|--------------------------------------|---|------------------------------|
| Consumidores conscientes de la salud | Buscan alimentos ricos en nutrientes, vitaminas y proteínas vegetales | 40 |
| Mercado de productos orgánicos | Prefieren productos sin pesticidas ni químicos, con beneficios para la salud | 30 |
| Veganos y vegetarianos | Buscan fuentes alternativas de proteínas vegetales y ácidos grasos esenciales | 20 |

| | | |
|---|---|----|
| Deportistas y consumidores de alimentos funcionales | Prefieren alimentos que contribuyan al rendimiento físico y recuperación muscular | 10 |
|---|---|----|

Fuente: Elaborada por el autor a partir de Euromonitor International (2022).

Consumidores conscientes de la salud: Este grupo está compuesto por individuos que priorizan la calidad nutricional de los alimentos que consumen, buscando productos que sean naturales, ricos en nutrientes y libres de aditivos artificiales. Dentro de este segmento, los consumidores se interesan particularmente en alimentos que aporten ácidos grasos esenciales, proteínas de origen vegetal y vitaminas, todos presentes en el Sacha Inchi.

Mercado de productos orgánicos: Los consumidores que eligen productos orgánicos constituyen un segmento en expansión a nivel mundial. Según un informe de Grand View Research (2023), se espera que el mercado global de alimentos orgánicos siga creciendo debido al aumento en la demanda de productos que no contengan pesticidas ni químicos dañinos. El Sacha Inchi, al ser cultivado de manera orgánica, encaja perfectamente en este mercado en crecimiento.

Mercado local e internacional: Aunque el mercado local de La Concordia es importante, los productos de Sacha Inchi tienen un atractivo significativo en mercados internacionales. Países como Estados Unidos, Canadá y varios en Europa tienen una creciente demanda por “superalimentos” ricos en Omega 3 y proteínas vegetales, lo que abre oportunidades para la exportación de estos snacks.

Veganos y vegetarianos: Este segmento, que ha crecido de manera constante, está compuesto por consumidores que buscan fuentes alternativas de proteínas vegetales. El Sacha Inchi ofrece una opción rica en nutrientes que puede satisfacer las necesidades de estos consumidores, quienes valoran tanto la sostenibilidad como el impacto ambiental reducido de su alimentación.

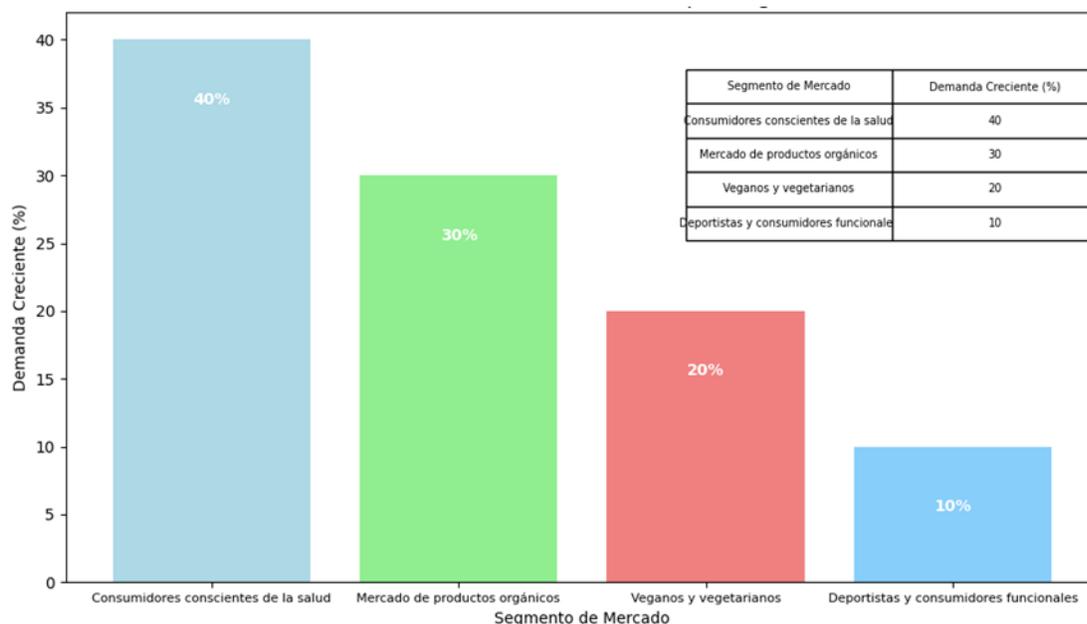
1.4.1. Necesidades y demandas

La demanda de productos alimenticios con beneficios para la salud ha aumentado notablemente en las últimas dos décadas. Los consumidores están cada vez más preocupados por la calidad nutricional de los alimentos que consumen, lo que ha generado una tendencia hacia productos que aporten vitaminas, minerales, proteínas y otros compuestos beneficiosos.

De acuerdo con un estudio de Euromonitor International (2022), la demanda de alimentos funcionales, aquellos que ofrecen beneficios más allá de la nutrición básica, ha crecido de manera sostenida, impulsada por el deseo de prevenir enfermedades y mejorar el bienestar general. En este sentido, el Sacha Inchi es un producto ideal, ya que contiene altos niveles de ácidos grasos Omega 3, 6 y 9, esenciales para la salud cardiovascular, así como proteínas de alta calidad que son fundamentales para el desarrollo y reparación de tejidos.

Además, la creciente preocupación por la sostenibilidad y el impacto ambiental ha generado un aumento en la demanda de productos locales y de origen orgánico. Según la FAO (2021), los consumidores están más inclinados a elegir alimentos que provienen de fuentes responsables y que tienen un impacto positivo en las economías locales y el medio ambiente. El Sacha Inchi, cultivado en la región amazónica, responde a estas preocupaciones, ofreciendo una alternativa sostenible y beneficiosa para la salud.

Gráfico 1.1. Demanda creciente de productos saludables por segmento de mercado



Fuente: Elaborado por el autor a partir de Euromonitor International (2022).

El gráfico refleja el crecimiento de la demanda de productos saludables entre distintos segmentos de mercado. Consumidores conscientes de la salud presentan la mayor demanda, con un 40%, lo que indica que este segmento busca activamente productos que ofrezcan beneficios nutricionales, como aquellos elaborados a base de Sacha Inchi. El mercado de productos orgánicos sigue de

cerca, con un 30%, impulsado por la creciente preferencia por alimentos sin pesticidas y de origen sostenible. Los veganos y vegetarianos también representan un segmento clave, con una demanda del 20%, debido a su interés por fuentes alternativas de proteínas. Finalmente, los deportistas y consumidores de alimentos funcionales conforman el 10%, un segmento más pequeño pero significativo, que busca alimentos que mejoren su rendimiento físico y recuperación muscular.

1.4.2. Cuestiones de mercado

Los cambios en los hábitos de vida de los consumidores han transformado significativamente el mercado de alimentos saludables. En la actualidad, los estilos de vida acelerados y la falta de tiempo para preparar comidas en casa impulsan la demanda de productos convenientes, nutritivos y de fácil acceso. Este fenómeno, a menudo denominado “snackificación”, se ha visto reforzado durante y después de la pandemia de COVID-19, cuando los consumidores comenzaron a depender más de snacks para satisfacer sus necesidades alimenticias a lo largo del día (The Food Institute 2020; Nutraceutical Business Review 2023).

El auge de los productos “listos para consumir” ha sido impulsado por varios factores, como el incremento del teletrabajo, que ha creado nuevos momentos de consumo. Esto ha favorecido a los snacks saludables, ya que los consumidores buscan opciones rápidas que también proporcionen beneficios nutricionales. Los snacks a base de Sacha Inchi, por ejemplo, son una excelente solución para quienes desean un producto rápido y saludable que ofrezca proteínas vegetales y ácidos grasos esenciales (Euromonitor International 2022).

Además, las encuestas revelan que el 54% de los consumidores espera que los snacks les proporcionen un “impulso nutricional”, ya que cada vez son más conscientes del impacto de su alimentación en su salud. Los productos bajos en azúcar y ricos en proteínas están ganando popularidad entre los consumidores que buscan alternativas más saludables a los snacks tradicionales (Nutraceutical Business Review 2023).

1.4.3. Costos de cambio y capacidad generadora de ingresos

Cadena (2023) mencionan que estrategias de marketing efectivas pueden reducir la resistencia al cambio. En La Concordia, educar a los consumidores sobre los beneficios de Sacha Inchi puede ser clave para superar las barreras y fomentar la adopción de snacks saludables.

La capacidad generadora de ingresos de un modelo de negocio basado en la producción de snacks saludables, como los elaborados con Sacha Inchi, está altamente influenciada por varios factores. El mercado de snacks saludables ha experimentado un crecimiento sostenido debido a la creciente demanda de productos nutritivos que ofrecen beneficios para la salud y bienestar. Según un estudio, los consumidores muestran un interés creciente por los productos que combinan conveniencia y beneficios nutricionales, destacando entre ellos los snacks ricos en proteínas y ácidos grasos esenciales (Cieurzyńska et al. 2019). Esta tendencia ha creado un entorno favorable para productos como los snacks a base de Sacha Inchi, que ofrecen un valor nutricional significativo.

Un aspecto clave es la capacidad de diferenciación de los productos en términos de salud y sostenibilidad. Investigaciones recientes sugieren que los consumidores están cada vez más dispuestos a pagar precios más altos por productos que no solo promuevan el bienestar personal, sino que también tengan un impacto ambiental positivo. La sostenibilidad en la producción y el uso de ingredientes naturales son factores de gran relevancia para los consumidores de snacks saludables (Geuens 2023).

Además, la capacidad de exportación a mercados internacionales es fundamental para maximizar los ingresos. Los productos que promueven la salud y la sostenibilidad son especialmente atractivos en regiones como Europa y Norteamérica, donde los consumidores valoran los alimentos que se alinean con sus valores de estilo de vida saludable y sostenible. Esta tendencia puede ser aprovechada para introducir productos innovadores, como los snacks saludables a base de Sacha Inchi, que satisfacen estas expectativas (Cieurzyńska et al. 2019).

La diversificación de los canales de venta, como la inclusión de plataformas en línea, ha permitido que los fabricantes de alimentos saludables lleguen a un público más amplio. Las ventas en plataformas como Amazon y otras tiendas especializadas en productos naturales han crecido, lo que facilita un acceso más directo a los consumidores conscientes de su salud (Geuens 2023).

1.5. Fuerzas de la industria: proveedores y otros actores de la cadena de valor

En el negocio de la producción de snacks saludables a base de Sacha Inchi, la cadena de valor incluye varios proveedores y actores clave que participan desde la producción de la materia prima hasta la comercialización del producto final. Cada uno de estos actores desempeña un papel

crucial para garantizar que el producto cumpla con los estándares de calidad y llegue a los consumidores de manera eficiente.

Los proveedores de insumos agrícolas incluyen fertilizantes, semillas y productos para el control de plagas, todos necesarios para el cultivo del Sacha Inchi. Estos insumos son fundamentales para garantizar la calidad y el rendimiento de los cultivos. En el contexto de un modelo de negocio sostenible, los fertilizantes orgánicos y los pesticidas naturales son cada vez más demandados por los agricultores que buscan prácticas más respetuosas con el medio ambiente (Cieurzyńska et al. 2019).

Una vez cosechado, el Sacha Inchi se transporta a centros de acopio donde se almacena y clasifica antes de ser procesado. Estos centros juegan un papel esencial para garantizar que la materia prima se conserve en condiciones óptimas, evitando la pérdida de calidad. Además, en estos centros se pueden realizar las primeras fases de procesamiento, como la limpieza y el secado del Sacha Inchi (Cieurzyńska et al. 2019).

El procesamiento del Sacha Inchi incluye la extracción de aceite y la elaboración de snacks, que pueden variar en formato (barras, chips, entre otros). Este proceso suele realizarse en instalaciones especializadas que cuenten con la maquinaria adecuada para la extracción y procesamiento del producto de manera eficiente. Es en esta fase donde se asegura la calidad del producto final y se cumplen las regulaciones de sanidad y etiquetado (Geuens 2023).

Una vez que los snacks están procesados, el siguiente paso en la cadena de valor es el diseño y marketing del producto. Los estudios de mercado y las estrategias de branding son cruciales para posicionar los snacks como productos saludables y sostenibles (Geuens 2023).

Los productos son distribuidos a través de una red de distribuidores y puntos de venta. Las tiendas especializadas en productos orgánicos y saludables, así como las grandes cadenas de supermercados, son actores clave en la comercialización de los snacks de Sacha Inchi. Además, el comercio electrónico ha cobrado relevancia, permitiendo que los productos lleguen directamente a los consumidores a través de plataformas como Amazon y tiendas en línea propias (Cieurzyńska et al. 2019).

La logística es fundamental para garantizar que los productos lleguen en óptimas condiciones a los mercados de destino, tanto locales como internacionales. La eficiencia en esta etapa es clave

para mantener los costos operativos bajo control y garantizar que el producto llegue fresco a los consumidores (Geuens 2023).

1.6. Inversores

En el negocio de la producción de snacks saludables a base de Sacha Inchi, los inversores potenciales incluyen una variedad de actores tanto nacionales como internacionales. A nivel global, los inversionistas de impacto social representan una fuente clave de financiamiento. Estos inversores buscan generar retornos financieros mientras promueven cambios positivos en la sociedad y el medio ambiente. Fondos como Blue Horizon y otros gestionados bajo principios de inversión responsable han mostrado interés en apoyar proyectos de sostenibilidad y salud alimentaria (Kubátová y Kročil 2020). Del mismo modo, los fondos de capital de riesgo enfocados en el sector de alimentos saludables, como S2G Ventures, también están interesados en respaldar startups con alto potencial de crecimiento (Geuens 2023).

En el ámbito nacional, Ecuador cuenta con opciones de financiamiento a través de instituciones como BanEcuador y la Corporación Financiera Nacional (CFN), que ofrecen líneas de crédito accesibles para proyectos agrícolas y agroindustriales. Además, las cooperativas de ahorro y crédito son una fuente valiosa de capital para emprendedores locales, facilitando el acceso a fondos para la expansión del negocio. Estas instituciones financieras apoyan especialmente a los proyectos que promueven prácticas sostenibles y generan un impacto positivo en las economías locales. La comercialización digital, a través de plataformas de crowdfunding como Kickstarter o Indiegogo, también ofrece la oportunidad de atraer pequeños inversores interesados en productos innovadores y sostenibles (Nicholls et al. 2019).

1.6.1. Competidores (incumbentes)

En el mercado ecuatoriano, diversas empresas están bien posicionadas en la comercialización y producción de frutos secos, lo que representa una amenaza significativa para un negocio de snacks saludables a base de Sacha Inchi. Empresas como COFRUIT, Natures Hearth, Del Sur, y SUMA SACHA son competidores directos que ya cuentan con un amplio reconocimiento y una base sólida de clientes. Estos competidores no solo tienen acceso a redes de distribución bien establecidas, sino que también poseen la capacidad de competir en precios y diversificación de productos, lo que podría dificultar la entrada de nuevos productos al mercado. Además, muchas

de estas empresas tienen experiencia en la exportación, lo que les permite expandir su alcance más allá del mercado local, intensificando la competencia.

Tabla 1.2. Competidores en el mercado de frutos secos en Ecuador

| Empresa | Productos | Presencia en el mercado | Amenaza |
|--------------------|--|---|---|
| CORFRUIT | Frutos secos, cereales, especias | Venta al por mayor, nacionales e internacionales | Amplia red de distribución y venta mayorista |
| Nature's Hearth | Frutos secos y granos | Supermercados y tiendas especializadas | Marca reconocida, amplia experiencia |
| Del Sur | Frutos secos, semillas, granos | Mayoristas, con enfoque en calidad premium | Alta calidad, competidores en el sector premium |
| SUMA SACHA | Snacks saludables, incluyendo frutos secos a base de Sacha Inchi | Producción y comercialización de snacks a base de Sacha Inchi | Fuerte enfoque en productos saludables a base de Sacha Inchi, Fruto Seco Salado o Picante |

Fuente: Elaborada por el autor a partir de CORFRUIT (2024), Nature's Heart (2024), Terrafruit (2023) y Ohana Snacks (2023).

La presencia de empresas como CORFRUIT y Natures Hearth representa una amenaza significativa, ya que estas marcas tienen una amplia trayectoria y acceso a redes de distribución nacionales e internacionales. Estos competidores cuentan con productos ya establecidos, lo que puede dificultar la entrada de un nuevo snack en el mercado. Del Sur, con su enfoque en productos premium, podría ser una amenaza en el sector de consumidores que priorizan la calidad sobre el precio. Por otro lado, SUMA SACHA compite directamente con el emprendimiento de Sacha Inchi, ya que ofrece productos similares, destacándose en el nicho de snacks saludables. La ventaja competitiva para el nuevo negocio será diferenciarse a través de la innovación en productos y una estrategia de marketing que resalte los beneficios nutricionales del Sacha Inchi.

Tabla 1.3. Presentación y precios estimación del mercado de competidores en el mercado de frutos secos en Ecuador

| Competidor | Presentación | Precio (\$) |
|-------------------|---------------------|--------------------|
| Nature's Heart | Mix 110g | \$2.27 |
| CORFRUIT | Mix Natural 120g | \$2.10 |
| CORFRUIT | Nueces 400g | \$7.40 |
| Del Sur | Arándanos 400g | \$12.00 - \$37.00 |

Fuente: Elaborada por el autor a partir de CORFRUIT (2024), Nature's Heart (2024), Terrafruit (2023) y Ohana Snacks (2023).

La competencia de precios en el sector de frutos secos es feroz, con precios que varían desde \$2.10 hasta \$37.00 dependiendo del tipo de producto y la presentación. CORFRUIT y Nature's Heart tienen productos a precios accesibles en el rango de \$2 para presentaciones de 110-120g, lo que implica que el nuevo producto basado en Sacha Inchi deberá competir en precio y ofrecer un valor adicional, como beneficios nutricionales o certificaciones de sostenibilidad. Del Sur, con su enfoque en productos premium, ofrece arándanos a precios considerablemente más altos, lo que sugiere que hay margen para que el Sacha Inchi también entre en el sector de productos premium si se posiciona adecuadamente.

Tabla 1.4. Precios y presentaciones de competidores de productos a base de Sacha Inchi en Ecuador

| Presentación | Precio (\$) |
|----------------------------|--------------------|
| Fruto Seco 1kg (SumaSacha) | \$10.00 |
| Bolsa 110g (SumaSacha) | \$2.25 |
| Bolsa 120g (SumaSacha) | \$2.10 |
| Bolsa 450g (SumaSacha) | \$12.00 |

Fuente: Elaborada por el autor a partir de CORFRUIT (2024), Nature's Heart (2024), Terrafruit (2023) y Ohana Snacks (2023).

SUMA SACHA es el competidor más directo en el nicho de productos a base de Sacha Inchi, ofreciendo precios similares a los snacks de frutos secos tradicionales. Con precios que oscilan entre \$2.10 para una bolsa de 120g y \$12.00 para presentaciones de 450g, se evidencia que este competidor ha logrado posicionarse en el mercado de productos saludables con precios competitivos.

El mercado del Sacha Inchi en América Latina ha mostrado un crecimiento significativo en la última década, debido a su reconocimiento como superalimento por su alto contenido en omegas 3, 6 y 9, proteínas y antioxidantes. En países como Perú, Colombia y Ecuador, este cultivo ha sido promovido tanto desde iniciativas privadas como institucionales, enfocadas en impulsar sistemas agroecológicos sostenibles y cadenas de valor con impacto local. Ecuador, en particular, ha centrado su producción en regiones como la Amazonía (Napo, Pastaza, Morona Santiago) y sectores del Noroccidente de Esmeraldas, Manabí y Santo Domingo, donde las condiciones climáticas favorecen su desarrollo.

Desde el sector público, existen apoyos técnicos y programas piloto por parte del MAGAP y organizaciones como FAO y Heifer International, orientados a mejorar el rendimiento de cultivos nativos y fortalecer a pequeños productores. Sin embargo, la comercialización del Sacha Inchi sigue concentrada en actores privados que dominan los canales de exportación, como SUMA SACHA, CORFRUIT, y empresas multinacionales como Nature's Heart, que desarrollan productos derivados del Sacha Inchi con altos estándares de calidad y certificaciones internacionales.

A diferencia de estos actores, el emprendimiento propuesto en esta tesis plantea una estrategia de comercialización alternativa centrada en la producción de snacks tostados listos para el consumo, con una presentación accesible, de origen local, y con una narrativa basada en educación nutricional. Mientras los competidores se enfocan en aceites prensados, productos a granel o cápsulas funcionales para exportación y mercados gourmet, este modelo se diferencia por su vinculación territorial, su enfoque inclusivo y su capacidad de llegar a consumidores locales y regionales a través de canales cortos como ferias, tiendas saludables, y redes sociales.

Además, este emprendimiento tiene la posibilidad de articularse con productores locales mediante encadenamientos productivos, fortaleciendo la economía solidaria, generando empleo directo y reduciendo la dependencia de intermediarios. Esta estrategia no solo optimiza los márgenes de rentabilidad, sino que también promueve la justicia económica y la sostenibilidad territorial.

Tabla 1.5. Comparación de actividades entre el emprendimiento propuesto y competidores

| Criterio | Proyecto (snack local) | Suma Sacha / Corfruit | Nature's Heart |
|------------------------|--|---|---|
| Tipo de producto | Snacks tostados listos para consumo | Aceite, frutos secos a granel | Mezclas, aceites, cápsulas |
| Canal de venta | Ferias, tiendas saludables, redes sociales | Exportación, tiendas gourmet | Supermercados, tiendas especializadas, E-commerce |
| Mercado objetivo | Local y regional (consumo masivo) | Internacional y nichos premium | Nacional urbano (clase media y alta) |
| Precio estimado | Accesible (\$1.50–\$7.40) | Elevado (\$15–\$35) | Moderado–alto (\$5–\$15) |
| Certificaciones | Ninguna (fase inicial) | Orgánica, comercio justo | BPA-free, vegano, libre de gluten |
| Propuesta de valor | Salud, accesibilidad, vínculo comunitario | Pureza del origen amazónico, sostenibilidad certificada | Alimentos funcionales, branding fuerte |
| Nivel de escalabilidad | Alta (territorial y educativa) | Limitada (enfocada en exportación) | Media (ya consolidada en mercados nacionales) |

Elaborada por el autor.

El análisis comparativo permite constatar que, si bien el emprendimiento utiliza la misma materia prima que sus competidores, su modelo de operación y posicionamiento en el mercado son

notablemente distintos. La diferenciación no solo se da en el tipo de producto final, sino también en los canales de distribución, el segmento de clientes, el enfoque territorial y los objetivos de escalabilidad. Mientras los competidores apuntan a sectores premium y exportación, el presente modelo busca ser una alternativa accesible, saludable y local, con potencial de crecimiento en ferias, comercios comunitarios, programas escolares y tiendas naturales. Esta diferencia estratégica respalda la viabilidad del negocio y cumple con el criterio solicitado en la corrección del acta, demostrando que las actividades propuestas no son idénticas a las que realizan los actores tradicionales del mercado.

Tabla 1.6. Comparación específica de productos: Snack de Sacha Inchi vs competidores

| Aspecto | Tu producto: Snack saludable tostado | SUMA SACHA | Nature's Heart |
|-----------------------------------|---|------------------------------------|---|
| Presentación | Bolsas de 50g, 120g y 400g | Frutos secos a granel (250g, 500g) | Bolsas de 30g y mezclas con nueces |
| Modo de consumo | Listo para consumo directo | Crudo o para procesar | Mezclado con frutas secas y cereales |
| Precio estimado (USD) | \$1.50 (50g), \$2.10 (120g), \$7.40 (400g) | \$15–\$20 (500g) | \$3–\$6 (mezclas pequeñas) |
| Canal de venta | Ferias, tiendas locales, redes sociales | Exportación, pedidos online | Supermercados, cadenas naturistas |
| Público objetivo | Consumo masivo local y regional | Clientes gourmet y exportadores | Consumidor urbano saludable clase media |
| Atributo nutricional clave | Omega 3, 6, 9 + proteína + sin aditivos | 100% natural orgánico certificado | Bajo en sodio, fuente de fibra |
| Valor agregado | Asequible, educativo, en formato práctico y fraccionado | Certificaciones, origen amazónico | Marca consolidada, experiencia gourmet |

| | | | |
|-----------------------------|---|--------------------------------|--------------------------------------|
| Diferenciación clave | Educación alimentaria, accesibilidad, vínculo comunitario | Sello orgánico, comercio justo | Branding fuerte, conveniencia urbana |
|-----------------------------|---|--------------------------------|--------------------------------------|

Elaborada por el autor.

El snack tostado propuesto se posiciona como un producto de consumo directo, asequible, con alto valor nutricional y orientado al mercado local. Su diferenciación radica en el fraccionamiento del producto (presentaciones pequeñas y medianas), su facilidad de acceso y su enfoque en hábitos saludables para poblaciones que, en muchos casos, no acceden a productos gourmet o de exportación. Mientras SUMA SACHA ofrece productos certificados para mercados internacionales y Nature’s Heart apunta a un segmento urbano de clase media-alta con branding consolidado, el presente producto propone una alternativa realista y funcional para consumidores locales interesados en salud, nutrición y precio justo. Esta diferenciación permite afirmar con claridad que el producto en cuestión no es idéntico ni sustituible directamente por las ofertas actuales del mercado, lo que respalda su pertinencia dentro de un ecosistema de producción responsable, educativa y territorialmente integrada.

1.6.2. Nuevos jugadores

Geraldes (2016) indica que anticipar la entrada de nuevos competidores es clave. En La Concordia, adaptar continuamente el modelo de negocio permitirá enfrentar la competencia emergente y mantener una posición sólida en el mercado local.

En Ecuador, algunos nuevos jugadores en el mercado de snacks saludables han comenzado a destacarse, lo que podría representar una amenaza competitiva para el negocio de snacks a base de Sacha Inchi. Uno de los ejemplos más relevantes es FRUNCHIES Ecuador, una empresa que nació en 2019 y se ha posicionado rápidamente con su línea de alimentos liofilizados. Ofrecen una variedad de snacks saludables a base de frutas liofilizadas, como mango, piña, fresa y banano, productos altamente nutritivos y sin aditivos, lo que atrae a consumidores preocupados por su salud. Su enfoque en soluciones alimenticias innovadoras y divertidas, junto con su crecimiento en el mercado ecuatoriano, los coloca como una fuerte competencia emergente en el sector de snacks saludables (Frunchies 2023).

Otra empresa que ha captado atención es Machka.ec, que se ha centrado en la producción de bebidas saludables y nutritivas, pero también está explorando el mercado de snacks saludables en Ecuador. Con un enfoque en ofrecer opciones innovadoras y de alta calidad, Machka.ec se posiciona para competir directamente con marcas que ofrecen productos saludables y de bienestar (*Revista Identidad* 2023).

Ambas empresas son ejemplos de la nueva competencia que está surgiendo en el mercado ecuatoriano, lo que podría ser una amenaza para productos como los snacks a base de Sacha Inchi debido a su capacidad de ofrecer soluciones saludables innovadoras y su rápido crecimiento en el mercado.

1.7. Productos y servicios sustitutos

Ruiz (2015) sugieren diversificar constantemente la línea de productos. En nuestra tesis, la innovación constante en presentaciones y sabores minimizará la amenaza de sustitutos y fortalecerá la fidelidad del cliente en La Concordia.

En el mercado de snacks saludables, los productos y servicios sustitutos representan una competencia indirecta pero significativa. Los snacks a base de papas, camote, y otros vegetales son algunos de los sustitutos más comunes que compiten por la atención del mismo tipo de consumidores. Estos productos, que incluyen chips de vegetales, chips de camote, plátano y yuca, ofrecen una experiencia de consumo similar en términos de conveniencia y facilidad, y son opciones conocidas y aceptadas por los consumidores como saludables o bajas en calorías.

Los chips de vegetales como los de zanahoria, remolacha, y espinaca son populares entre los consumidores que buscan una alternativa saludable a las papas fritas convencionales. Estos productos suelen venderse como libres de grasas trans y son promovidos por su alto contenido de fibra y vitaminas. Marcas como KIWA y Inka Crops ofrecen este tipo de productos, que son considerados sustitutos naturales de los snacks de Sacha Inchi debido a su enfoque en lo natural y saludable (Food Business News 2018; Just Food 2022).

Los chips de camote son otra opción muy popular como snack saludable. El camote es conocido por su alto contenido de fibra, vitaminas y antioxidantes, lo que lo convierte en una alternativa atractiva para aquellos que buscan snacks más nutritivos. Su dulzura natural y textura crujiente hacen que sea un producto sustitutivo directo de los snacks a base de Sacha Inchi. Marcas como

Terra Chips y KIWA también ofrecen chips de camote, posicionados como productos premium y saludables (Ohana Snacks 2023).

Las frutas deshidratadas y liofilizadas son otra categoría de productos que sirven como sustitutos directos de los snacks de Sacha Inchi. Las frutas deshidratadas, como el mango, la piña, y las fresas, son apreciadas por los consumidores por su dulzura natural y su aporte de vitaminas. Empresas como Frunchies Ecuador se especializan en este tipo de snacks saludables, promoviendo su alto contenido nutricional y su larga vida útil, lo que representa una opción directa de sustitución para los consumidores que buscan alimentos rápidos y nutritivos (FRUNCHIES Ecuador 2023).

Las barras de proteínas a base de ingredientes naturales como frutos secos, avena y quinoa también pueden actuar como sustitutos. Estas barras ofrecen beneficios similares en cuanto a aporte nutricional, incluyendo proteínas y grasas saludables. Empresas como Lifebar y Nature Valley han captado una parte significativa del mercado de snacks saludables, ofreciendo productos que satisfacen tanto el hambre como las necesidades nutricionales de los consumidores activos (América Economía 2023).

Los productos sustitutos, como los chips de vegetales, camote, frutas deshidratadas y barras de proteínas, representan una competencia indirecta pero relevante para los snacks a base de Sacha Inchi. Estos productos ofrecen soluciones similares en términos de conveniencia, valor nutricional y facilidad de consumo, lo que los convierte en alternativas viables para los consumidores conscientes de su salud.

1.8. Tendencias clave: aspectos legales y normativos

La producción de Sacha Inchi y la fabricación de snacks saludables en Ecuador están sujetas a una serie de regulaciones y normativas que buscan garantizar la calidad de los productos, la protección del medio ambiente, y el cumplimiento de estándares de seguridad alimentaria. Estas leyes y normativas tienen un impacto directo sobre el proceso de cultivo, producción y comercialización de productos alimenticios en el país.

Ecuador tiene un marco regulatorio para la producción orgánica que está alineado con estándares internacionales. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) regula la producción agrícola orgánica bajo la Ley de Fomento a la Producción Orgánica, que establece que los productores deben cumplir con ciertas condiciones para obtener la certificación orgánica. Para los productores

de Sacha Inchi que deseen posicionar su producto como orgánico, es esencial cumplir con estos requisitos, que incluyen evitar el uso de pesticidas y fertilizantes químicos, y seguir prácticas de cultivo sostenibles.

La fabricación de snacks, incluidos los productos a base de Sacha Inchi, está regulada por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). La normativa establece requisitos estrictos de inocuidad alimentaria bajo la Ley Orgánica de Salud, lo que implica que las empresas deben garantizar que sus productos cumplan con los estándares de higiene, control de calidad, y trazabilidad durante todo el proceso de producción. Las plantas de procesamiento deben cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), un conjunto de normas que aseguran la calidad y seguridad del producto final.

La Norma Técnica Ecuatoriana (NTE INEN 1334) regula el etiquetado de alimentos en Ecuador, lo que incluye los snacks a base de Sacha Inchi. Esta norma establece que las etiquetas de los productos deben proporcionar información clara sobre los ingredientes, valores nutricionales, contenido calórico, y otros elementos importantes. Además, Ecuador adoptó un sistema de etiquetado frontal de advertencia para productos altos en azúcar, sal y grasas saturadas, lo que puede influir en la percepción del consumidor hacia los snacks. Para los productores de snacks de Sacha Inchi, el cumplimiento de estas normativas es esencial para asegurar la transparencia y conformidad.

Las empresas que producen Sacha Inchi deben cumplir con las normativas ambientales establecidas por el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. Estas regulaciones buscan minimizar el impacto ambiental de las actividades agrícolas, exigiendo la implementación de prácticas sostenibles y la gestión adecuada de recursos hídricos y suelos. El incumplimiento de estas normativas puede resultar en sanciones y la suspensión de actividades.

El marco legal y normativo en Ecuador para la producción de Sacha Inchi y la fabricación de snacks está diseñado para promover la sostenibilidad, garantizar la seguridad alimentaria y proteger los derechos del consumidor. Las empresas del sector deben prestar especial atención a las regulaciones sobre producción orgánica, inocuidad alimentaria, etiquetado y sostenibilidad ambiental para garantizar el éxito y cumplimiento de sus operaciones.

1.8.1. Tendencias sociales y culturales

En Ecuador, las tendencias sociales y culturales están influyendo cada vez más en las decisiones de compra de los consumidores, particularmente en el sector de alimentos saludables como los snacks a base de Sacha Inchi. Estas tendencias son impulsadas por cambios en los hábitos alimenticios, la creciente preocupación por la salud y el bienestar, y un interés por el consumo de productos sostenibles y locales.

La demanda de productos saludables ha crecido significativamente en los últimos años, con más consumidores ecuatorianos adoptando dietas equilibradas y ricas en nutrientes. Este cambio está relacionado con la creciente preocupación por enfermedades relacionadas con el estilo de vida, como la obesidad y la diabetes. Los productos que promueven la salud, como los snacks saludables, han encontrado un mercado favorable en este contexto. Según Euromonitor International, los consumidores ahora buscan alimentos que no solo sean bajos en calorías, sino que también ofrezcan beneficios nutricionales adicionales, como los snacks ricos en proteínas y ácidos grasos esenciales, como el Sacha Inchi.

Otra tendencia clave es la preferencia por productos sostenibles y orgánicos. Los consumidores están cada vez más interesados en el impacto ambiental de los productos que compran y tienden a optar por alimentos que promuevan prácticas agrícolas sostenibles. Esto es particularmente importante para los productos a base de Sacha Inchi, ya que el cultivo de esta planta se puede realizar de manera orgánica, sin el uso de pesticidas o químicos, lo que alinea bien con esta tendencia hacia la sostenibilidad.

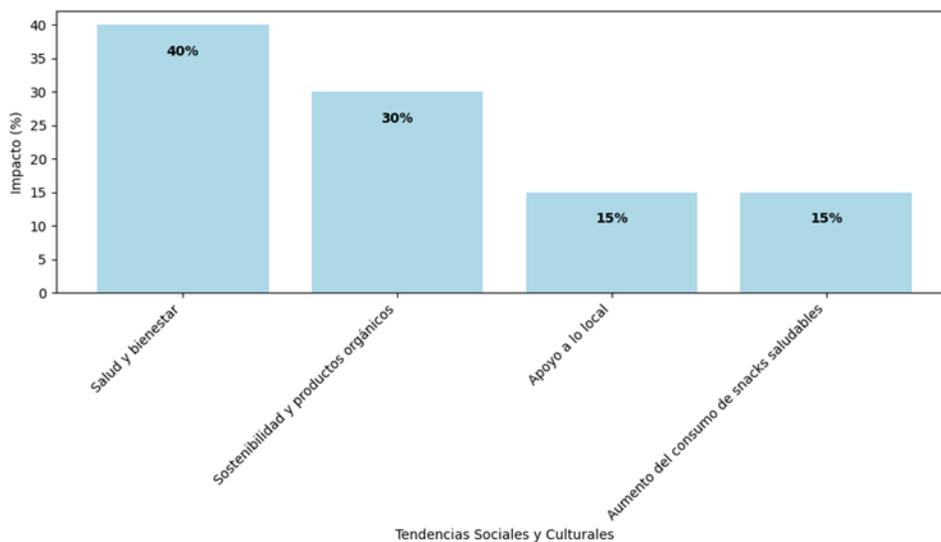
La cultura ecuatoriana valora cada vez más el consumo de productos locales. Los consumidores están buscando alimentos que resalten los ingredientes autóctonos y que promuevan el desarrollo de las comunidades rurales del país. Esto ha impulsado el consumo de productos como el Sacha Inchi, que no solo es saludable, sino que también tiene profundas raíces en la biodiversidad y la agricultura local.

El estilo de vida moderno, con horarios apretados y la falta de tiempo para preparar comidas completas, ha fomentado un mayor consumo de snacks. En lugar de optar por productos altamente procesados, los consumidores están eligiendo snacks que aporten valor nutricional, como frutos secos, barras de proteínas y frutas deshidratadas. Esta tendencia beneficia

directamente a los productos de Sacha Inchi, que son percibidos como una alternativa natural y saludable.

Las tendencias sociales y culturales en Ecuador favorecen el crecimiento de productos saludables, locales y sostenibles como los snacks a base de Sacha Inchi. El creciente interés por la salud y el bienestar, junto con la preferencia por productos orgánicos y el apoyo a lo local, posicionan favorablemente a este tipo de productos en el mercado actual.

Gráfico 1.2. Impacto de las tendencias sociales y culturales en el mercado de snacks saludables



Fuente: Elaborado por el autor a partir de Euromonitor International y Just Food (2022).

1.8.2. Tendencias tecnológicas

En el sector de alimentos saludables, las tendencias tecnológicas han transformado la forma en que se producen, distribuyen y consumen productos como los snacks a base de Sacha Inchi. Estas tendencias están enfocadas en mejorar la calidad nutricional de los alimentos, optimizar los procesos de producción, y aprovechar las plataformas digitales para llegar a un público más amplio. A continuación, se destacan algunas de las principales tendencias tecnológicas en este mercado.

Una de las principales innovaciones tecnológicas en la fabricación de snacks saludables es el uso de procesos de liofilización y secado por aire caliente. Estos métodos permiten conservar mejor los nutrientes de los alimentos, como las vitaminas y antioxidantes, al eliminar el agua sin

comprometer la estructura o el valor nutricional del producto. En el caso de los snacks de Sacha Inchi, estas tecnologías son clave para mantener los beneficios de los ácidos grasos Omega 3, 6 y 9 que contiene la semilla. El proceso de liofilización, en particular, está ganando popularidad por su capacidad de preservar alimentos sin necesidad de conservantes ni refrigeración.

La adopción de plataformas de comercio electrónico ha revolucionado la forma en que los consumidores adquieren productos saludables. En Ecuador, el crecimiento del comercio electrónico ha permitido que empresas locales de snacks saludables, como Frunchies y Ohana Snacks, accedan a mercados tanto nacionales como internacionales sin la necesidad de una presencia física en cada punto de venta. Los consumidores ahora pueden comprar productos a través de plataformas como Amazon, tiendas en línea de las marcas, o incluso redes sociales. Esta tendencia permite a los fabricantes de snacks como el Sacha Inchi llegar a un público más amplio y facilitar la adquisición de productos especializados.

Otra tendencia tecnológica importante es la integración de inteligencia artificial (IA) y big data para optimizar la cadena de suministro. Estas herramientas permiten a las empresas de snacks saludables predecir la demanda del consumidor con mayor precisión, gestionar inventarios de manera más eficiente y reducir desperdicios en la producción. El análisis de datos también ayuda a personalizar la oferta de productos según los hábitos de consumo y las preferencias de los clientes, lo que mejora la efectividad del marketing y la planificación de ventas.

El uso de etiquetado inteligente y la implementación de tecnologías como blockchain están ganando terreno en la industria de alimentos. Estas herramientas permiten rastrear el origen de los productos y asegurar a los consumidores que los snacks que compran provienen de fuentes sostenibles y responsables. En el caso de los snacks de Sacha Inchi, el etiquetado inteligente puede proporcionar información detallada sobre el proceso de producción, desde el cultivo de la semilla hasta el empaque final, lo que genera mayor confianza en el producto.

La preocupación por el medio ambiente ha llevado a avances en tecnología de empaques sostenibles. Las empresas ahora buscan utilizar materiales biodegradables o reciclables para empaquetar sus productos. Estos desarrollos no solo reducen la huella ambiental del producto, sino que también atraen a consumidores que valoran la sostenibilidad en sus decisiones de compra. Para productos como los snacks de Sacha Inchi, el empaque sostenible se convierte en un valor agregado que puede diferenciarlo en un mercado competitivo.

Las tendencias tecnológicas están jugando un papel crucial en la evolución de la industria de snacks saludables. Desde métodos de procesamiento que conservan los nutrientes hasta el uso de IA en la cadena de suministro, estas innovaciones están mejorando la calidad del producto, optimizando los procesos de producción y ampliando el alcance de los fabricantes. La adopción de comercio electrónico y la implementación de tecnologías de trazabilidad y empaques sostenibles son factores clave para mantener la competitividad en este mercado en crecimiento.

1.8.3. Tendencias socioeconómicas

Thuanthong et al. (2023) indican que entender la relación entre salud y bienestar socioeconómico es crucial. En La Concordia, adaptar estrategias de marketing y precios basándose en la dinámica del poder adquisitivo local maximizará la accesibilidad de los snacks saludables a diferentes segmentos de la población.

Las tendencias socioeconómicas en Ecuador están influyendo significativamente en el comportamiento de los consumidores, particularmente en lo que respecta a la demanda de productos saludables como los snacks a base de Sacha Inchi. Factores como el crecimiento de la clase media, el aumento del poder adquisitivo de los jóvenes y los cambios en las preferencias de consumo están creando un entorno favorable para este tipo de productos.

En los últimos años, Ecuador ha experimentado un crecimiento moderado en su clase media, lo que ha llevado a un aumento en la demanda de productos con un mayor valor agregado, como los alimentos saludables y orgánicos. La clase media tiende a ser más consciente de los beneficios para la salud de los alimentos que consume, y está dispuesta a pagar más por productos que promuevan el bienestar. Este crecimiento ha abierto nuevas oportunidades para los productos saludables como los snacks de Sacha Inchi, que se posicionan como opciones premium y nutritivas

Los jóvenes, especialmente los millennials y la generación Z, son uno de los grupos demográficos que más está impulsando la demanda de productos saludables. Este grupo de consumidores valora los alimentos que no solo son convenientes, sino que también están alineados con sus principios de sostenibilidad y salud. Los jóvenes en Ecuador están adoptando hábitos alimenticios más saludables, priorizando alimentos naturales, bajos en azúcar, y ricos en proteínas. Este cambio en las preferencias alimentarias representa una oportunidad clave para los

snacks de Sacha Inchi, ya que estos productos se alinean con las expectativas de este segmento de consumidores.

El acceso a la información a través de internet y redes sociales ha aumentado significativamente la conciencia de los consumidores sobre la salud y el bienestar. Esto ha llevado a que más personas, especialmente en áreas urbanas, estén mejor informadas sobre los beneficios de consumir productos saludables, como los que contienen ácidos grasos Omega 3, 6 y 9, presentes en el Sacha Inchi. A medida que los consumidores se vuelven más conscientes de su salud, crece la demanda de alimentos que proporcionen beneficios nutricionales adicionales (Just Food 2022).

El proceso de urbanización en Ecuador ha acelerado la adopción de nuevos hábitos alimenticios, ya que las personas que viven en zonas urbanas tienden a tener estilos de vida más agitados, lo que las lleva a buscar alimentos convenientes y saludables. Este cambio es evidente en el aumento del consumo de snacks saludables, ya que los consumidores urbanos buscan alternativas que se ajusten a su ritmo de vida, sin sacrificar el valor nutricional. Los snacks a base de Sacha Inchi, que ofrecen una opción rápida y saludable, son particularmente atractivos para este segmento de la población.

El aumento del poder adquisitivo en ciertos sectores de la población ha permitido que más personas puedan acceder a productos premium y especializados. Los consumidores con mayores ingresos están más dispuestos a gastar en productos que consideren saludables, sostenibles y de alta calidad. En este contexto, los snacks de Sacha Inchi se presentan como una opción viable para aquellos que buscan alimentos funcionales que ofrezcan beneficios para la salud, además de estar alineados con sus principios éticos y ambientales (Ohana Snacks 2023).

Las tendencias socioeconómicas en Ecuador, como el crecimiento de la clase media, el aumento del poder adquisitivo y la preferencia de los jóvenes por alimentos saludables, están impulsando la demanda de productos como los snacks a base de Sacha Inchi. Estos cambios demográficos y socioeconómicos crean un entorno favorable para que productos que promuevan la salud y la sostenibilidad capturen una mayor porción del mercado.

Capítulo 2. Evaluación FODA

La evaluación de las fortalezas y debilidades es un paso esencial en el análisis estratégico de cualquier negocio. Este proceso permite identificar los aspectos internos que pueden impulsar el éxito del proyecto o, por el contrario, los factores que podrían limitar su crecimiento. En el caso del modelo de negocio para la producción de snacks saludables a base de Sacha Inchi, es crucial reconocer las ventajas competitivas que diferencian al producto en el mercado, así como las áreas donde se requiere mejorar para mantener la competitividad y asegurar un crecimiento sostenible. Las fortalezas pueden incluir aspectos como la calidad nutricional del producto, el acceso a recursos naturales locales y la creciente demanda de alimentos saludables. Por otro lado, las debilidades pueden estar relacionadas con los costos de producción, la falta de visibilidad de la marca o las barreras para la distribución en mercados internacionales.

El análisis de fortalezas y debilidades se basa en el enfoque clásico del modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Según autores como David (2015) y Wheelen y Hunger (2012), el análisis FODA permite a las organizaciones evaluar tanto sus capacidades internas como el entorno externo en el que operan, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas. David (2015) señala que las fortalezas internas, como una ventaja competitiva clara, son fundamentales para aprovechar las oportunidades del mercado, mientras que la identificación de debilidades puede ayudar a las empresas a mitigar los riesgos. Por otro lado, Wheelen y Hunger (2012) enfatizan que un análisis adecuado de las debilidades internas puede proporcionar a las organizaciones una comprensión profunda de los desafíos que enfrentan, permitiendo implementar estrategias correctivas para asegurar su éxito a largo plazo.

2.1. Fortalezas

En el contexto del modelo de negocio para la producción de snacks saludables a base de Sacha Inchi, existen varias fortalezas que pueden impulsar el éxito del proyecto y posicionarlo favorablemente en el mercado. A continuación, se destacan tres fortalezas clave que diferencian a este producto y que ofrecen ventajas competitivas:

Sostenibilidad ambiental: El cultivo de Sacha Inchi es altamente sostenible en comparación con otras fuentes de ingredientes utilizados en la industria alimentaria. Esta planta es originaria de la Amazonía y se adapta bien a las condiciones locales sin necesidad de grandes cantidades de agua o fertilizantes químicos, lo que reduce significativamente su impacto ambiental. Además, la

producción de Sacha Inchi contribuye a la regeneración de suelos y puede ser cultivada en sistemas agroforestales, promoviendo la biodiversidad y reduciendo la deforestación. Esto le otorga un valor agregado en un mercado donde los consumidores cada vez valoran más los productos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente (Gea et al. 2020).

Alto contenido nutricional: El Sacha Inchi se destaca por su alto contenido en nutrientes esenciales, como los ácidos grasos Omega 3, 6 y 9, que son beneficiosos para la salud cardiovascular. Además, contiene proteínas de alta calidad, lo que lo convierte en un alimento ideal para personas que buscan productos saludables y funcionales. En comparación con otros snacks, los productos a base de Sacha Inchi no solo ofrecen una alternativa más nutritiva, sino que también proporcionan antioxidantes, vitaminas A y E, y aminoácidos esenciales que no se encuentran en otros snacks comunes, como los de papas fritas o chips de vegetales (Guillén y Ruiz 2016).

Creciente demanda de productos saludables: El mercado global de alimentos saludables ha experimentado un aumento sostenido en los últimos años, y la demanda de productos como los snacks ricos en proteínas y ácidos grasos saludables está en crecimiento. Los consumidores actuales, especialmente los jóvenes y la clase media, están cada vez más preocupados por su salud y buscan productos que ofrezcan beneficios nutricionales tangibles. El Sacha Inchi tiene el potencial de posicionarse como un “superalimento” dentro de este mercado, debido a su perfil nutricional y sostenibilidad. Esta tendencia de consumo ofrece una ventaja estratégica para posicionar los snacks de Sacha Inchi en segmentos de mercado premium y de bienestar (Euromonitor International 2021).

2.2. Debilidades

A pesar de las numerosas fortalezas que posee el modelo de negocio de snacks a base de Sacha Inchi, también existen ciertas debilidades que pueden limitar el crecimiento y el éxito del proyecto. A continuación, se destacan tres debilidades clave que deben ser abordadas para mejorar la competitividad y eficiencia del negocio:

Competencia con productos sustitutos cercanos: Uno de los mayores desafíos para los snacks de Sacha Inchi es la intensa competencia con otros productos sustitutos cercanos, como los chips de vegetales, frutas deshidratadas y barras de proteínas. Marcas consolidadas como KIWA, que produce chips de vegetales, o empresas que venden frutos secos y frutas deshidratadas, ya tienen

una presencia fuerte en el mercado. Estos productos también son percibidos como saludables, asequibles y convenientes, lo que puede hacer que los consumidores elijan opciones más familiares en lugar de probar productos nuevos como los snacks de Sacha Inchi. Esta competencia directa por captar a consumidores preocupados por la salud puede limitar la penetración del producto en el mercado. Este aspecto se vincula con la Propuesta de Valor, ya que es fundamental diferenciar el producto de Sacha Inchi resaltando su alto valor nutricional y beneficios sostenibles. Para mitigar esta debilidad, se debe enfatizar en campañas de educación al consumidor y certificaciones que avalen su calidad superior.

Competencia con empresas consolidadas: Otra debilidad significativa es la competencia con empresas ya consolidadas en la industria de snacks saludables. Marcas como Terrafertil (propiedad de Nestlé) y Inka Crops ya tienen una ventaja competitiva considerable debido a su alcance internacional, capacidad de distribución y reconocimiento de marca. Estas empresas pueden ofrecer productos con precios más competitivos y tienen la infraestructura para introducir innovaciones más rápidamente. Además, estas marcas cuentan con amplios presupuestos de marketing y redes de distribución globales que facilitan la entrada en nuevos mercados, lo que puede representar una barrera significativa para los nuevos entrantes, como el proyecto de snacks de Sacha Inchi

Procesos productivos no estandarizados y costos más altos: Una debilidad clave en la producción de Sacha Inchi es que los procesos productivos no están completamente estandarizados, lo que puede llevar a ineficiencias en la cadena de producción y costos más altos. La falta de innovación en los métodos de procesamiento puede resultar en una menor optimización de los recursos, lo que impacta negativamente en los márgenes de beneficio. Además, los costos de producción pueden ser elevados debido a la necesidad de maquinaria especializada para conservar los nutrientes durante el procesamiento y empaques sostenibles, lo que encarece el precio final del producto. Esta falta de estandarización y los altos costos de producción pueden dificultar la competencia con otras empresas que tienen procesos más eficientes y economías de escala.

Falta de reconocimiento de marca: Relacionado con los componentes de Relación con los Clientes y Canales, esta debilidad sugiere la necesidad de desarrollar estrategias de marketing digital y fortalecer la presencia en redes sociales. Además, se recomienda establecer alianzas con distribuidores estratégicos que impulsen la visibilidad del producto en el mercado.

Distribución limitada y barreras para la expansión internacional: Asociado con Canales y Socios Clave, este aspecto puede abordarse optimizando la cadena de suministro y explorando acuerdos con distribuidores nacionales e internacionales. Además, se debe analizar la viabilidad de incorporar plataformas de comercio electrónico para expandir el alcance del producto.

Altos costos de producción y poca estandarización de procesos: Esto impacta la Estructura de Costos y Actividades Clave, por lo que se recomienda mejorar la eficiencia operativa mediante la implementación de procesos más estandarizados y automatizados. Asimismo, se debe buscar financiamiento que permita invertir en tecnología e innovación, lo que ayudará a reducir costos y aumentar la competitividad. Se ha agregado una tabla que resume esta relación y las estrategias clave que permitirán fortalecer el modelo de negocio.

2.3. Evaluación de oportunidades y amenazas

La identificación de oportunidades y amenazas es un componente clave en el análisis estratégico del modelo de negocio de snacks a base de Sacha Inchi. Este análisis permite determinar factores externos que pueden influir en el éxito del proyecto, ya sea favoreciendo el crecimiento o generando riesgos que deben ser mitigados. A continuación, se describen las principales oportunidades y amenazas que enfrenta este negocio en el contexto del mercado de alimentos saludables.

Creciente demanda de productos saludables: Una de las mayores oportunidades para los snacks de Sacha Inchi es el creciente interés global por los productos saludables. Los consumidores están cada vez más conscientes de la importancia de una dieta equilibrada y rica en nutrientes, lo que ha impulsado la demanda de alimentos funcionales que ofrezcan beneficios adicionales para la salud. Productos como el Sacha Inchi, que es rico en ácidos grasos Omega 3, 6 y 9, proteínas y antioxidantes, pueden capitalizar esta tendencia global. El segmento de consumidores jóvenes, especialmente los millennials y la generación Z, tiende a preferir alimentos que promuevan un estilo de vida saludable, lo que representa una oportunidad clave para expandir el negocio tanto a nivel nacional como internacional (Euromonitor International 2021).

Expansión a mercados internacionales: La posibilidad de exportar los snacks de Sacha Inchi a mercados internacionales también presenta una gran oportunidad. Países como Estados Unidos y los miembros de la Unión Europea son líderes en la demanda de productos saludables, naturales y sostenibles. El Sacha Inchi, con su perfil nutricional y sus características sostenibles, puede

competir favorablemente en estos mercados, donde los consumidores están dispuestos a pagar más por productos con valor agregado. Además, acuerdos comerciales como los que Ecuador tiene con la Unión Europea facilitan la entrada de productos locales a esos mercados, eliminando barreras arancelarias (ProEcuador 2022).

Tendencia hacia la sostenibilidad y el consumo ético: La tendencia creciente hacia el consumo ético y sostenible ofrece una ventaja competitiva para los productos de Sacha Inchi, ya que su cultivo puede realizarse de manera ecológica, respetando la biodiversidad y apoyando a las comunidades locales. Los consumidores valoran cada vez más los productos que tienen un impacto positivo en el medio ambiente y en las comunidades productoras. Las certificaciones como comercio justo y orgánico pueden ayudar a posicionar a los snacks de Sacha Inchi como una opción ética y responsable, atrayendo a un segmento de consumidores que busca alimentos sostenibles (Frunchies 2023).

Competencia en el mercado de alimentos saludables: Una amenaza considerable es la competencia en el mercado de snacks saludables, donde operan empresas ya consolidadas como Terrafertil, Inka Crops y KIWA. Estas marcas tienen una fuerte presencia tanto en el mercado nacional como internacional, con productos diversificados que también son percibidos como saludables. El poder de estas empresas en términos de distribución, innovación y marketing puede dificultar que nuevos productos, como los snacks de Sacha Inchi, ganen visibilidad y cuota de mercado (Just Food 2022).

Fluctuaciones en el costo de insumos y materias primas: Otra amenaza importante es la volatilidad de los costos de producción, incluidos los insumos agrícolas y los costos de transporte. Las fluctuaciones en el precio del Sacha Inchi y otros insumos clave pueden afectar negativamente los márgenes de ganancia, especialmente si no se cuenta con contratos de largo plazo o acuerdos estables con proveedores. Además, la inflación o aumentos en los costos logísticos, como el transporte internacional, pueden elevar el precio final de los productos, reduciendo su competitividad en mercados sensibles al precio (ProEcuador 2022).

Barreras regulatorias en mercados internacionales: Si bien la expansión internacional es una gran oportunidad, también presenta desafíos regulatorios. Cada país tiene sus propias normativas en cuanto a la importación de alimentos, lo que puede incluir exigencias de etiquetado, estándares de calidad o restricciones específicas sobre ingredientes. Estas barreras regulatorias pueden retrasar

la entrada a nuevos mercados o aumentar los costos operativos, afectando la rentabilidad y la rapidez con la que se pueda establecer el producto en el extranjero (Euromonitor International 2021).

El análisis de oportunidades y amenazas revela que los snacks de Sacha Inchi están bien posicionados para aprovechar el creciente interés en productos saludables y sostenibles, y para expandirse a mercados internacionales. Sin embargo, también enfrenta desafíos significativos, como la competencia con empresas ya establecidas, la volatilidad de los costos de producción y las barreras regulatorias en mercados internacionales. Un enfoque estratégico en la diferenciación, la eficiencia de costos y la conformidad con normativas internacionales será clave para capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas.

Capítulo 3. Propuesta de modelo de negocio

El desarrollo de un modelo de negocio para la producción y comercialización de snacks a base de Sacha Inchi requiere una metodología estructurada que permita identificar y organizar los elementos clave que aseguren el éxito del proyecto. Para ello, se utilizará el Business Model Canvas, una herramienta estratégica que facilita la creación, análisis y modificación de modelos de negocio, permitiendo visualizar cómo los diferentes componentes del proyecto interactúan entre sí. Esta metodología permitirá definir claramente aspectos como los segmentos de clientes, la propuesta de valor, las actividades clave, los canales de distribución y la estructura de costos, entre otros, con el fin de construir un modelo sostenible y competitivo.

El Business Model Canvas, propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), es ampliamente utilizado por emprendedores y empresas de todo el mundo para desarrollar modelos de negocio innovadores. Esta herramienta divide el modelo en nueve bloques esenciales que permiten a los emprendedores no solo describir cómo la empresa genera valor, sino también cómo entrega ese valor a los clientes y capta ingresos. Según Osterwalder y Pigneur (2010), el Canvas permite una visualización clara de la propuesta de valor y de la forma en que la empresa se conecta con su entorno, lo que es clave para identificar posibles áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Además, su enfoque práctico y visual lo convierte en una metodología efectiva para adaptar el modelo de negocio en un entorno competitivo y en constante cambio.

3.1. Análisis CANVAS

El Análisis CANVAS es una herramienta clave para estructurar y comprender los elementos fundamentales del modelo de negocio de los snacks saludables a base de Sacha Inchi. A través de esta herramienta, se analizan los nueve bloques que componen el modelo de negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos clave, socios clave y estructura de costos. Cada uno de estos bloques permite definir de manera clara cómo la empresa creará, entregará y capturará valor en el mercado. Este análisis es crucial para garantizar que el proyecto sea sostenible a largo plazo y competitivo en un entorno dinámico y exigente, como el mercado de alimentos saludables.

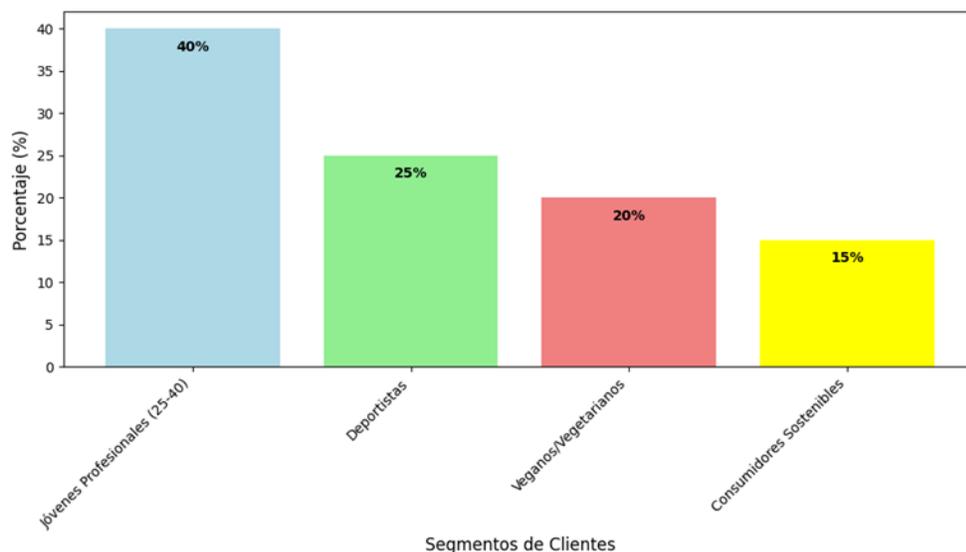
En el Business Model Canvas, los segmentos de clientes son los grupos específicos a los que la empresa se dirige con su propuesta de valor. Para los snacks saludables a base de Sacha Inchi, es crucial identificar los grupos de consumidores que están más alineados con los beneficios del

producto, como su alto contenido en Omega 3 y su enfoque en la sostenibilidad. En este caso, los principales segmentos de clientes incluyen a consumidores preocupados por la salud, deportistas, veganos/vegetarianos y consumidores que valoran la sostenibilidad ambiental.

Uno de los segmentos clave para este modelo de negocio son los early adopters, quienes son cruciales para el éxito de cualquier innovación. Los early adopters en este caso son principalmente jóvenes profesionales entre 25 y 40 años que viven en áreas urbanas y tienen un fuerte interés en el bienestar físico y la salud. Este grupo está dispuesto a probar productos nuevos que les ofrezcan beneficios funcionales y que estén alineados con sus valores personales, como la sostenibilidad y el consumo ético. Según Euromonitor International (2021), estos consumidores suelen ser los primeros en adoptar nuevos alimentos saludables y funcionales, y su disposición a compartir sus experiencias en redes sociales los convierte en un grupo influyente para generar una base sólida de consumidores leales.

Este enfoque en los early adopters permite generar un efecto de “boca a boca” y atraer a otros consumidores a través de la recomendación social, lo que es clave para un producto innovador como los snacks de Sacha Inchi.

Gráfico 3.1. Distribución de *early adopters* por segmento de clientes



Fuente: Elaborado por el autor a partir de Euromonitor International y Just Food (2022).

El gráfico muestra que el segmento de jóvenes profesionales (25-40) constituye el mayor porcentaje de early adopters con un 40%, lo que sugiere que este grupo tiene el mayor potencial

de aceptar nuevos productos como los snacks de Sacha Inchi. Estos consumidores tienden a estar más preocupados por la salud y el bienestar, y son más propensos a probar alimentos funcionales y naturales. Les siguen los deportistas con un 25%, quienes buscan productos que mejoren su rendimiento físico y les proporcionen proteínas y nutrientes esenciales. Los veganos y vegetarianos representan un 20%, siendo consumidores que buscan alternativas saludables y éticas, mientras que el segmento de consumidores sostenibles abarca el 15%, destacando su interés en productos que respeten el medio ambiente y las prácticas de comercio justo.

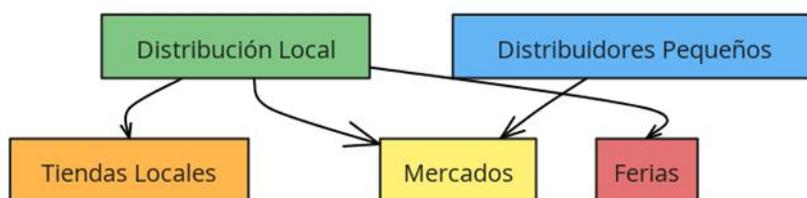
3.1.1. Canales

Los canales son los medios a través de los cuales un emprendimiento local, como la producción de snacks a base de Sacha Inchi en Ecuador, puede entregar su producto a los clientes. Para un proyecto de esta naturaleza, los canales clave deben adaptarse a la realidad de un emprendimiento local, maximizando los recursos disponibles y optimizando la distribución, comercialización y ventas. A continuación, se describen los tres canales principales, considerando un enfoque realista y aplicable para un negocio emergente.

En un emprendimiento local, la distribución suele ser uno de los mayores retos. Para los snacks de Sacha Inchi, la distribución inicial puede centrarse en un radio local, atendiendo a tiendas de barrio, mercados municipales y ferias saludables en la región de La Concordia o ciudades cercanas. El uso de transporte propio o de pequeñas empresas de mensajería locales, como Servientrega, puede ser una solución accesible para comenzar a distribuir el producto.

Otra opción viable es establecer alianzas con tiendas naturistas y pequeños comercios locales que estén dispuestos a ofrecer productos saludables. La entrega directa a estos puntos de venta ayuda a reducir costos de intermediación y permite tener un mayor control sobre el producto. Además, la venta en ferias locales de productos agrícolas o saludables puede ser una excelente vía para dar a conocer el producto y establecer una conexión directa con los consumidores.

Gráfico 3.2. Diagrama de la distribución local

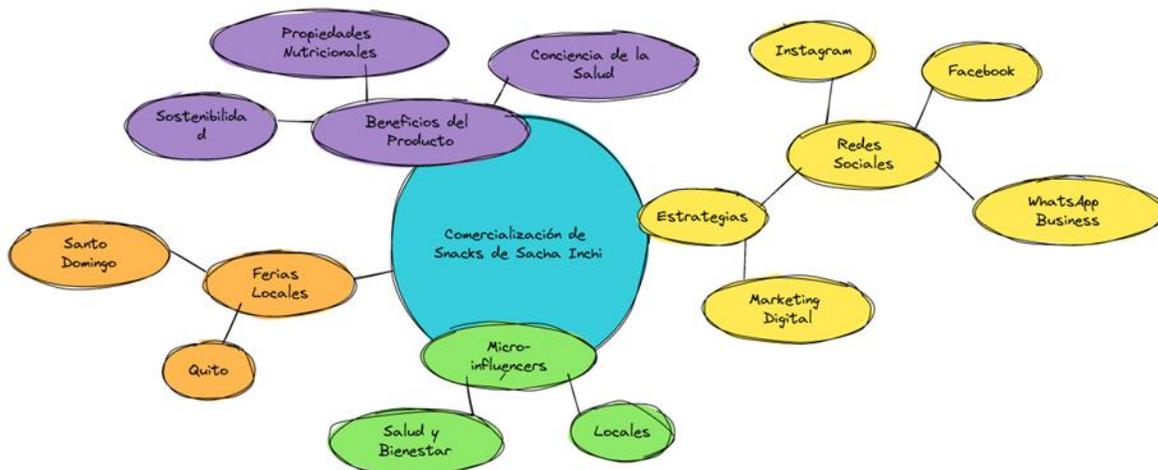


Elaborado por el autor.

La comercialización de los snacks de Sacha Inchi para un emprendimiento local puede basarse principalmente en estrategias de bajo costo y alto impacto, como las redes sociales y el marketing digital. Las plataformas como Instagram, Facebook y WhatsApp Business son ideales para un emprendimiento en crecimiento, ya que permiten llegar a los consumidores de manera rápida y directa sin necesidad de una gran inversión. Publicar contenido regular sobre los beneficios del Sacha Inchi, su sostenibilidad, y las propiedades nutricionales del producto, puede generar interés en un público consciente de la salud.

El uso de micro-influencers locales puede ser una herramienta poderosa para dar visibilidad al producto. Colaborar con influencers enfocados en la vida saludable o el bienestar en Ecuador puede crear un efecto de recomendación genuina que atraiga a más clientes. Además, aprovechar eventos locales de salud o bienestar, como ferias de productos orgánicos en ciudades cercanas como Quito o Santo Domingo, puede ser una excelente forma de comercializar el producto y conectar directamente con los consumidores interesados en alternativas saludables.

Gráfico 3.3. Comercialización de Snacks de Sacha Inchi



Elaborado por el autor.

Para un emprendimiento local, el canal de ventas debe centrarse en combinar métodos tradicionales con el uso de herramientas digitales accesibles:

Ventas directas en mercados locales y tiendas especializadas: Inicialmente, las ventas pueden enfocarse en tiendas de productos naturales, mercados municipales y pequeños comercios que

ofrezcan productos frescos y locales. Estos puntos de venta suelen estar interesados en apoyar productos regionales y saludables, lo que facilita la entrada del producto en el mercado. Participar en mercados agrícolas y ferias locales en ciudades como La Concordia, Santo Domingo, o incluso Quito, permitirá a los consumidores conocer el producto y sus beneficios directamente.

Ventas en línea a pequeña escala: Para maximizar el alcance de las ventas, es fundamental utilizar plataformas digitales de bajo costo. WhatsApp Business es una herramienta ampliamente utilizada en Ecuador para realizar ventas directas a clientes, permitiendo interactuar de manera personalizada y rápida con los consumidores. También se pueden explorar plataformas como Facebook Marketplace, que es una opción gratuita y popular para ventas locales.

Ventas a través de tiendas en línea locales: Si bien el e-commerce en Ecuador está en crecimiento, plataformas como PedidosYa y Rappi son cada vez más utilizadas por los consumidores para adquirir productos alimenticios. Integrar los snacks de Sacha Inchi en estas plataformas podría aumentar la visibilidad del producto sin la necesidad de invertir en una tienda en línea propia.

3.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor es el pilar central del modelo de negocio, ya que define qué hace que el producto sea único y por qué los consumidores deberían preferirlo frente a otras opciones en el mercado. En el caso de los snacks saludables a base de Sacha Inchi, la propuesta de valor debe estar claramente enfocada en los beneficios específicos que el snack ofrece, atendiendo a las demandas de los consumidores que buscan productos nutritivos, sostenibles y accesibles. A continuación, se desarrolla una propuesta de valor adaptada a nuestro producto.

El Sacha Inchi es una fuente excepcional de nutrientes, destacando especialmente por su alto contenido en ácidos grasos Omega 3, 6 y 9. Este tipo de grasas saludables es esencial para el buen funcionamiento del sistema cardiovascular, la salud cerebral y la reducción de la inflamación. En comparación con otros snacks disponibles en el mercado, como papas fritas o chips de vegetales, el Sacha Inchi ofrece una alternativa significativamente más saludable, alineada con las necesidades de aquellos consumidores que priorizan su salud y bienestar.

Tabla 3.1. Comparación de nutrientes en distintas fuentes de snacks saludables

| Nutrientes | Sacha Inchi | Nuez | Maní | Almendra | Pecana |
|----------------------|-------------|-------|-------|----------|--------|
| Proteína (g/100g) | 32 | 15.23 | 24 | 20.96 | 9.5 |
| Grasa Total (g/100g) | 50 | 65.21 | 49 | 52.54 | 74.27 |
| Omega 3 | 23.38 | 9.08 | 0.05 | 0.01 | 0.99 |
| Omega 6 | 16.5 | 38.09 | 15.05 | 12.94 | 19.57 |
| Omega 9 | 4.5 | 8.79 | 24.64 | 32.75 | 4374 |
| Hierro (mg/100g) | 7.45 | 2.91 | 4.6 | 3.73 | 2.8 |
| Calcio (mg/100g) | 102.94 | 98 | 92 | 268 | 72 |
| Fósforo (mg/100g) | 0 | 346 | 430 | 471 | 293 |
| Potasio (mg/100g) | 1115.74 | 441 | 510 | 713 | 424 |
| Magnesio (mg/100g) | 340.15 | 158 | 180 | 279 | 132 |
| Zinc (mg/100g) | 16.43 | 3.9 | 2.9 | 3.31 | 5.07 |

Fuente: Elaborada por el autor a partir de Agroindustrias Amazónicas (2020).

La sostenibilidad es una tendencia clave en el mercado de alimentos, y el Sacha Inchi encaja perfectamente con esta demanda. Cultivado de manera sostenible en Ecuador, este snack no solo proporciona una opción saludable, sino que también apoya prácticas agrícolas que respetan el medio ambiente. Los consumidores están cada vez más interesados en productos que no solo sean buenos para su salud, sino que también tengan un impacto positivo en el planeta, por lo que este punto de la propuesta de valor es esencial.

El snack de Sacha Inchi se presenta en un formato cómodo y práctico, ideal para el estilo de vida moderno de los consumidores. Puede ser consumido en cualquier momento y lugar, ya sea como un snack entre comidas, en la oficina, durante actividades físicas, o como parte de una dieta

equilibrada. A diferencia de otros snacks saludables que requieren preparación o refrigeración, el Sacha Inchi es una opción lista para comer y fácil de llevar.

El Sacha Inchi es un producto relativamente nuevo y poco común en los mercados de snacks, lo que lo hace atractivo para los consumidores que buscan opciones innovadoras y diferentes a los snacks tradicionales. Esta exclusividad genera un valor añadido, especialmente entre aquellos consumidores que buscan opciones únicas y menos convencionales dentro de su categoría de alimentos saludables.

Nuestro snack se produce en colaboración con pequeños productores locales en Ecuador, lo que garantiza no solo la calidad del producto, sino también el apoyo a la economía local. Los consumidores cada vez más valoran productos que se alinean con principios de comercio justo, y elegir el snack de Sacha Inchi les permite contribuir directamente a mejorar las condiciones económicas de las comunidades productoras.

Además de sus beneficios nutricionales, el Sacha Inchi ofrece un sabor distintivo y natural que puede disfrutarse solo o combinado con otros alimentos. Su textura crujiente lo hace ideal como un snack independiente, pero también es excelente para añadir a ensaladas, bowls, o yogures, lo que aumenta su versatilidad en la cocina diaria de los consumidores.

La propuesta de valor del snack a base de Sacha Inchi se basa en la combinación de beneficios clave: nutrición superior, sostenibilidad, conveniencia, exclusividad y apoyo a la economía local. Esta propuesta está alineada con las tendencias actuales del mercado, donde los consumidores buscan productos que no solo sean saludables, sino también responsables con el medio ambiente y las comunidades productoras. Al ofrecer un snack innovador, práctico y nutritivo, el Sacha Inchi se posiciona como una opción de alto valor para los consumidores conscientes y activos.

Tabla 3.2. Propuesta de valor del snack de Sacha Inchi y el valor para el consumidor

| Propuesta de Valor | Valor para el consumidor |
|------------------------------|--|
| Snack Altamente Nutritivo | Aporta grasas esenciales y proteínas de alta calidad, sin efectos negativos. |
| Snack Sostenible y Ecológico | Cuida su salud y apoya la sostenibilidad ambiental. |

| | |
|---|--|
| Comodidad y Facilidad de Consumo | Un snack saludable y conveniente que se adapta al ritmo de vida moderno. |
| Producto Exclusivo y Diferenciado | Opción exclusiva y novedosa en el mercado de snacks saludables. |
| Apoyo a la Economía Local y al Comercio Justo | Participación en un movimiento de apoyo a pequeños productores y sostenibilidad económica. |
| Sabor Natural y Versatilidad | Versátil, se puede disfrutar solo o en diversas recetas, con sabor natural. |

Elaborada por el autor.

3.1.3. Relación con los clientes

En el contexto de un emprendimiento local que comercializa snacks a base de Sacha Inchi, la relación con los clientes se adapta a las características de proximidad y cercanía que permiten un contacto directo y más personal con los consumidores. Los pequeños negocios locales suelen tener una interacción más cercana con sus clientes, lo que refuerza la confianza y fidelidad. A continuación, se detallan los aspectos clave de la relación con los clientes en una economía local.

En un emprendimiento local, los consumidores suelen establecer relaciones más cercanas con los productos que adquieren frecuentemente. El autoconsumo se convierte en una relación clave, ya que los consumidores compran el snack de forma recurrente por su calidad, su facilidad de acceso y porque lo han integrado en su vida diaria.

En este caso, el autoconsumo puede reforzarse con estrategias sencillas como el boca a boca y la participación activa del cliente en mercados locales o tiendas de barrio. Además, la relación puede fortalecerse mediante la venta directa en ferias o mercados comunitarios, donde los productores y clientes tienen contacto personal, lo que aumenta la confianza y fomenta compras regulares.

En un emprendimiento local, la relación con los clientes suele ser más directa. Los consumidores tienen la oportunidad de interactuar directamente con los productores, ya sea en el punto de venta físico (como en tiendas de barrio o mercados locales) o a través de canales de comunicación como WhatsApp y redes sociales. Esta relación es mucho más cercana y permite una atención

personalizada, donde el productor puede escuchar sugerencias, resolver dudas y adaptar sus ofertas a las necesidades específicas de la comunidad.

Las redes sociales locales juegan un papel importante en mantener una relación activa y cercana con los clientes. Plataformas como Facebook y Instagram permiten que los clientes locales se mantengan informados sobre los productos, promociones y ferias, y brinden retroalimentación directa sobre el snack.

En una economía local, los consumidores también buscan facilidad de acceso a los productos sin necesidad de interactuar constantemente con el productor. Esto se logra a través de la disponibilidad del snack en puntos de venta locales, como tiendas de barrio o pequeños supermercados. Aquí, los consumidores pueden adquirir el producto de manera independiente cuando lo deseen, sin necesidad de contacto directo, lo que permite una relación de autoservicio.

Además, la posibilidad de que los consumidores puedan realizar pedidos a través de plataformas locales o directamente por WhatsApp mejora el acceso y les otorga la libertad de hacer compras de manera autónoma. Este tipo de relación permite a los clientes locales mantener su independencia y, al mismo tiempo, recibir un producto de calidad.

Una relación sólida en un negocio local puede fortalecerse mediante promociones y ofertas exclusivas para la comunidad. En una economía local, los clientes valoran sentirse parte de la comunidad y recibir recompensas por su lealtad. Por ejemplo, el emprendimiento puede ofrecer descuentos especiales a los clientes frecuentes en ferias locales o mercados, o promociones para aquellos que recomienden el producto a familiares y amigos.

Este tipo de relaciones puede aprovechar el contacto directo que existe en las ferias, donde los productores pueden premiar a los clientes más fieles con descuentos en futuras compras o con muestras gratuitas de nuevos productos. Este enfoque refuerza la lealtad y fomenta una relación duradera entre el negocio y la comunidad.

Para un emprendimiento local, la relación con los clientes puede fortalecerse mediante la participación activa en eventos comunitarios. Asistir a ferias locales, eventos de salud, o mercados agrícolas es clave para mantener el contacto directo con los consumidores y permitirles probar el producto en un entorno comunitario. Estos eventos no solo son oportunidades para vender, sino también para reforzar la confianza y el compromiso del cliente con la marca.

La visibilidad en la comunidad a través de estos eventos también aumenta la posibilidad de generar nuevos clientes a partir de la recomendación boca a boca, y refuerza la idea de que el snack de Sacha Inchi es un producto local que apoya a la comunidad.

En una economía local, la relación con los clientes se basa en la cercanía, el autoconsumo, y la atención personalizada. A través de la comunicación directa en redes sociales y WhatsApp, la venta en tiendas locales, y la participación en eventos comunitarios, el emprendimiento puede fortalecer su conexión con los clientes y fomentar la lealtad a largo plazo. Las promociones locales y las ofertas exclusivas son esenciales para mantener relaciones duraderas y satisfactorias con los consumidores en un entorno local.

Tabla 3.3. Relación con los clientes para el snack de Sacha Inchi en una economía local

| Relación con los Clientes | Descripción |
|---|--|
| Autoconsumo y Fidelización | Los clientes compran recurrentemente en mercados locales y ferias, integrando el producto en su vida diaria. |
| Atención Personalizada y Comunicación Directa | Comunicación directa y cercana a través de WhatsApp y redes sociales, ofreciendo una atención personalizada. |
| Autoservicio y Acceso Local | Experiencia de autoservicio en tiendas locales y pedidos por WhatsApp sin interacción constante. |
| Fidelización a Través de Promociones Locales | Ofertas y promociones exclusivas para la comunidad local, premiando a los clientes más fieles. |
| Participación en Eventos Comunitarios | Contacto directo en ferias y eventos comunitarios, reforzando el compromiso y la visibilidad del producto. |

Elaborada por el autor.

3.1.4. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos representan cómo el emprendimiento genera ingresos a partir de su propuesta de valor. En el contexto de los snacks a base de Sacha Inchi para un mercado local, las fuentes de ingresos estarán basadas en diversos formatos de producto y métodos de venta adaptados a las características y preferencias de los consumidores locales.

Una de las principales fuentes de ingresos es la venta de bolsas medianas de 30g o 50g, que son ideales para consumidores que buscan un snack saludable, accesible y fácil de llevar. Este formato es perfecto para tiendas locales, mercados, y ferias, donde los clientes buscan productos prácticos para consumir en cualquier momento del día.

Este tipo de venta es particularmente efectivo en entornos locales donde los consumidores buscan una opción rápida y accesible, con la posibilidad de realizar compras recurrentes.

Otra fuente de ingresos proviene de los formatos medianos de 200g a 400g, diseñados para clientes que desean adquirir mayor cantidad de producto para consumir en casa o compartir con la familia. Este formato es ideal para ser comercializado en tiendas locales, donde los clientes suelen buscar productos para abastecerse por más tiempo.

El formato mediano es también adecuado para ser vendido en ferias locales, donde los clientes pueden adquirir un mayor volumen del snack, beneficiándose de un precio más competitivo en comparación con las bolsas individuales.

El granel es otra fuente importante de ingresos, ya que permite vender el producto en grandes cantidades a tiendas locales y mercados que luego lo revenderán a los consumidores finales. Este tipo de venta reduce los costos de empaquetado y permite ofrecer el producto a precios más competitivos, lo que es atractivo para los comercios locales que buscan ofrecer productos saludables a granel.

Este formato permite llegar a un mayor número de consumidores, al mismo tiempo que optimiza la distribución para los minoristas locales.

La venta directa en ferias locales y eventos comunitarios es una fuente de ingresos clave en una economía local. Estos eventos permiten interactuar directamente con los consumidores, presentando el producto y ofreciendo ventas al por menor en volúmenes más altos que en tiendas. Además, permiten realizar promociones exclusivas o ventas especiales, lo que incentiva a los consumidores a adquirir el producto en mayores cantidades.

En un entorno local, las ventas en línea también representan una fuente de ingresos significativa. Al utilizar plataformas como WhatsApp, Instagram, o Facebook, se pueden gestionar pedidos y realizar ventas de forma directa a los consumidores. Esta modalidad de venta es conveniente para los clientes que prefieren hacer sus compras desde casa.

Además, el uso de plataformas de e-commerce locales, como Mercado Libre Ecuador, permite ampliar el alcance del producto a otros mercados más allá de la localidad, sin necesidad de inversión en una tienda física.

Tabla 3.4. Fuentes de ingresos del snack de Sacha Inchi en formatos diversos

| Formato del Producto | Descripción Detallada |
|---------------------------------|---|
| Bolsas individuales (50g, 120g) | Pequeñas bolsas ideales para el consumo diario, perfectas para llevar a la oficina o consumir como snack rápido entre comidas. |
| Formatos Medianos (400g) | Bolsas medianas adquiridas en tiendas locales y ferias, pensadas para clientes que desean abastecerse para varios días. |
| Venta a Granel | Venta en grandes cantidades sin empaques individuales, destinada a distribuidores y mercados que prefieren ofrecer productos a granel. |
| Ventas en Ferias y Eventos | Venta directa en ferias y eventos locales, donde se pueden realizar ventas al por menor a un gran número de clientes. |
| Ventas en Línea (E-commerce) | Plataformas digitales donde los clientes pueden realizar pedidos del producto en línea, ya sea para consumo individual o compra en volúmenes. |

Elaborada por el autor.

3.1.5. Actividades clave

Para un emprendimiento local dedicado a la producción de snacks a base de Sacha Inchi, el objetivo es transformar el fruto crudo en un snack listo para el consumo. A continuación, se describen las actividades clave necesarias para llevar a cabo esta transformación:

Tabla 3.5. Actividades clave para la transformación del Sacha Inchi en snack

| # | Actividad Clave | Descripción | Referencia |
|----------|------------------------|--------------------|-------------------|
|----------|------------------------|--------------------|-------------------|

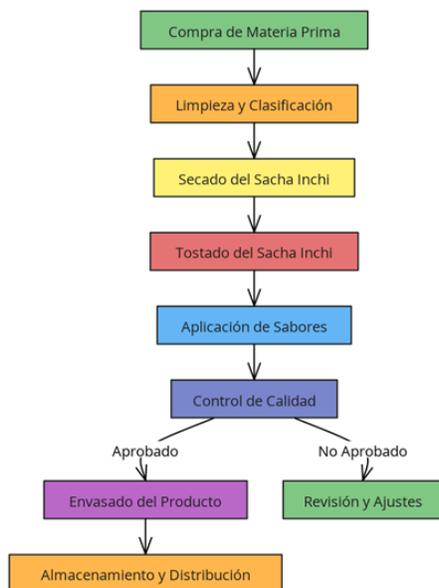
| | | | |
|---|--|--|---|
| 1 | <p>Compra de Materia Prima: Fruto de Sacha Inchi</p> | <p>Establecimiento de acuerdos con productores locales de Sacha Inchi para garantizar el acceso a semillas de alta calidad.</p> <p>Detalles Clave:</p> <p>Se busca priorizar relaciones con agricultores que utilicen prácticas sostenibles y orgánicas.</p> <p>Evaluación periódica de la calidad de los cultivos mediante visitas a las fincas.</p> |  |
| 2 | <p>Limpieza y Clasificación del Fruto</p> | <p>Preparación inicial del Sacha Inchi mediante la eliminación de residuos y la selección de semillas.</p> <p>Detalles Clave:</p> <p>Uso de técnicas manuales o maquinaria básica para garantizar que las semillas sean homogéneas en tamaño y calidad.</p> <p>Separación de semillas que no cumplan con los estándares establecidos.</p> |  |
| 3 | <p>Secado del Sacha Inchi</p> | <p>Proceso de deshidratación para reducir la humedad y garantizar la conservación del fruto.</p> <p>Detalles Clave:</p> <p>Uso de secadores artesanales o estufas de baja tecnología que mantengan una temperatura uniforme.</p> <p>Monitoreo manual del tiempo y condiciones para evitar el sobrecado, que podría afectar la textura.</p> |  |

| | | | |
|---|-------------------------------|--|---|
| 4 | Tostado del Sacha Inchi | <p>Descripción: Etapa clave en la transformación del Sacha Inchi en un snack saludable y listo para consumir.</p> <p>Detalles Clave:</p> <p>Uso de tostadoras artesanales que permiten controlar la intensidad y el tiempo de tostado.</p> <p>Ajuste de parámetros para obtener un balance ideal entre sabor, textura y retención de nutrientes.</p> |  |
| 5 | Envasado del Producto | <p>Descripción: Empaque del producto en materiales adecuados para preservar su frescura y calidad.</p> <p>Detalles Clave:</p> <p>Uso de empaques biodegradables o reciclables como parte de la propuesta sostenible del negocio.</p> <p>Etiquetado con información clara sobre los valores nutricionales y los beneficios del producto.</p> |  |
| 8 | Almacenamiento y Distribución | <p>Garantizar que los snacks a base de Sacha Inchi se mantengan en condiciones óptimas antes de ser distribuidos a los puntos de venta o consumidores finales.</p> <p>Detalles Clave:</p> <p>Espacio de Almacenamiento:</p> <p>Utilización de un área limpia, seca y ventilada para evitar la acumulación de humedad que pueda comprometer la calidad del producto.</p> <p>Separación de los productos almacenados por lotes para facilitar su identificación y gestión.</p> |  |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>Control de Condiciones Ambientales:</p> <p>Monitoreo manual o con equipos básicos de temperatura y humedad para asegurar que se mantengan niveles estables (idealmente por debajo de 25°C y 60% de humedad relativa).</p> <p>Rotación de Inventario:</p> <p>Aplicación del método “Primero en Entrar, Primero en Salir” (PEPS) para garantizar que los productos más antiguos se distribuyan primero, evitando exceder su vida útil.</p> <p>Registros Básicos:</p> <p>Implementación de un sistema manual o digital sencillo para llevar un control de los lotes almacenados, las fechas de producción y la cantidad disponible.</p> | |
|--|--|--|--|

Elaborada por el autor.

Gráfico 3.4. Diagrama de flujo del proceso de transformación del Sacha Inchi en snack



Elaborado por el autor.

3.1.6. Socios clave

El éxito del emprendimiento de snacks saludables a base de Sacha Inchi en La Concordia, Ecuador, está respaldado por la colaboración con una red de socios clave que aportan recursos, conocimientos y apoyo en diversas áreas. A continuación, se detalla la contribución de estas instituciones y organizaciones al modelo de negocio.

La Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma (ASOPAR), ubicada en la Parroquia El Esfuerzo, Cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, juega un papel fundamental en el suministro de materia prima. Fundada en 2011, esta asociación agrupa a pequeños productores comprometidos con el desarrollo de prácticas sostenibles (Cepeda 2019). Con 33 socios activos, ASOPAR no solo garantiza un suministro constante de Sacha Inchi de alta calidad, sino que también promueve la inclusión social y el fortalecimiento de la economía local. Además, se han identificado oportunidades de mejora en áreas como la gestión administrativa y la planificación estratégica para maximizar su impacto.

Por otro lado, Suma Sacha Ecuador es una organización con sede en Quito que lidera iniciativas de desarrollo, investigación e industrialización del Sacha Inchi. Esta entidad trabaja directamente con agricultores mediante Unidades Empresariales Agroindustriales Independientes (UEAI), proporcionando capacitación y promoviendo prácticas sostenibles. Fundada en 2013, Suma Sacha ha contribuido significativamente al desarrollo de cadenas de valor para el Sacha Inchi en el país (Suma Sacha 2021). Su enfoque en la inclusión social y el desarrollo comunitario refuerza el impacto positivo del emprendimiento.

INSOTEC (Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas), con oficinas principales en Quito y presencia en varias provincias, se destaca por su experiencia de más de cuatro décadas en el apoyo a microempresarios y agricultores (INSOTEC 2020). Entre los productos financieros que ofrece se incluyen créditos para capital de trabajo, dirigidos a cubrir necesidades operativas inmediatas, y financiamiento para activos fijos, como la compra de maquinaria agrícola. Además, INSOTEC promueve microcréditos con tasas de interés competitivas y plazos flexibles, diseñados específicamente para fortalecer emprendimientos rurales y fomentar el desarrollo productivo. Con una red de 21 agencias a nivel nacional, INSOTEC facilita créditos y servicios complementarios, beneficiando a más de 18,000 familias.

Para el emprendimiento de snacks saludables, INSOTEC representa una fuente confiable de financiamiento y asesoramiento técnico que mejora las capacidades operativas y productivas.

De manera similar, BanEcuador ofrece servicios financieros especializados para pequeños y medianos productores agrícolas. Entre sus productos financieros destacan los créditos agropecuarios, con tasas de interés preferenciales y plazos adaptados a los ciclos productivos. Asimismo, ofrecen créditos para capital de trabajo y adquisición de maquinaria, lo que facilita la modernización del sector. Con una red de agencias que cubre todo el país, BanEcuador también brinda asesoramiento financiero personalizado. Además, colabora con instituciones como el MAG, Agrocalidad e INIAP, consolidando su papel como aliado estratégico en el fortalecimiento del sector agropecuario.

El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), con sede central en Quito y estaciones experimentales en todo Ecuador, es una entidad clave en la investigación y desarrollo de cultivos como el Sacha Inchi. Fundado en 1959, el INIAP aporta tecnología y conocimiento para mejorar las técnicas de cultivo, manejo integrado de plagas y transformación de productos. Su colaboración garantiza que el emprendimiento mantenga altos estándares de calidad y sostenibilidad.

La Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), a través de su carrera de Agronomía con sedes tanto en el campus de Sangolquí como en Santo Domingo, también desempeña un papel relevante. La ESPE facilita la transferencia de conocimiento y la capacitación especializada en sistemas agrícolas sostenibles. Su enfoque en la innovación y el desarrollo tecnológico contribuye a optimizar los procesos de cultivo y procesamiento.

Las tiendas naturistas como Natures Garden y mercados orgánicos ubicados en el Cantón, son canales clave para la distribución de los snacks de Sacha Inchi. Estos establecimientos atraen a consumidores interesados en productos saludables y representan una plataforma ideal para posicionar el producto en el mercado.

Por su parte, Mercado Libre Ecuador ofrece una opción eficiente para ampliar el alcance del producto a nivel nacional. Esta plataforma de comercio electrónico facilita la venta directa al consumidor, mejorando la experiencia del cliente final y permitiendo el acceso a un mercado más amplio.

La Corporación Chakra, con sede en Puyo, Provincia de Pastaza, trabaja estrechamente con asociaciones de productores en la región amazónica. Esta ONG promueve la producción sostenible y la comercialización de productos como el Sacha Inchi. Su apoyo técnico, logístico y comercial refuerza la sostenibilidad del emprendimiento y amplía las oportunidades de mercado.

Agroindustrias G2, con oficinas en Quito, ofrece programas de capacitación para agricultores interesados en el cultivo de Sacha Inchi. Este apoyo incluye temas como siembra, manejo de plagas, cosecha y postcosecha, mejorando la eficiencia y la calidad en todas las etapas de producción. Su contribución asegura que el emprendimiento pueda competir efectivamente en el mercado.

3.1.7. Estructura de costos

La estructura de costos de un emprendimiento local que produce snacks a base de Sacha Inchi está compuesta por varios rubros clave que abarcan desde la adquisición de la materia prima hasta la distribución del producto final. Entender estos costos es fundamental para optimizar el proceso productivo, asegurar una adecuada rentabilidad y establecer precios competitivos en el mercado. A continuación, se detallan los principales rubros que intervienen en la estructura de costos.

El costo de la materia prima es uno de los rubros más importantes, ya que implica la adquisición del fruto de Sacha Inchi de los productores locales. Este costo puede variar en función de la temporada, la cantidad comprada y la calidad del fruto. Al trabajar con pequeños productores, es clave negociar precios justos que garanticen la sostenibilidad de la relación a largo plazo.

Rango de costos: Depende del volumen adquirido y las condiciones de mercado (precio por kg de Sacha Inchi).

El procesamiento incluye el secado, tostado y la aplicación de sabores. Estos procesos requieren equipos especializados y, en algunos casos, servicios de terceros que poseen la maquinaria necesaria. Los costos asociados incluyen:

- Energía para el funcionamiento de secadores.
- Mantenimiento de equipos de procesamiento.
- Mano de obra calificada para operar los equipos.

- Rango de costos: Costos de energía, mantenimiento y operación de maquinaria.

El envasado del producto es otro rubro importante, ya que el uso de materiales de calidad asegura que el snack mantenga su frescura y propiedades. Este proceso incluye:

- Costo de las bolsas herméticas (individuales, medianas y granel).
- Etiquetas con información nutricional y de marketing.
- Equipos y mano de obra para el empaquetado.
- Rango de costos: Costo unitario por bolsa más la impresión de etiquetas y costos de empaquetado.

La logística incluye el transporte del producto desde el lugar de procesamiento hasta los puntos de venta, que pueden ser tiendas locales, mercados o directamente a los consumidores a través de e-commerce. Este rubro incluye:

- Combustible para el transporte.
- Vehículos (propios o contratados).
- Almacenamiento temporal en bodegas o almacenes.
- Rango de costos: Gastos en combustible, alquiler de vehículos y almacenes.

Los costos de marketing incluyen la creación de campañas publicitarias, promociones en redes sociales y eventos locales, como ferias. Este rubro es esencial para atraer nuevos consumidores y posicionar el snack en el mercado local.

- Costos de campañas digitales (Facebook, Instagram).
- Diseño gráfico y producción de contenido publicitario.
- Participación en ferias y eventos locales.
- Rango de costos: Gastos en campañas publicitarias, diseño y promociones.

La mano de obra incluye los salarios del personal involucrado en las diversas fases del proceso productivo: desde la compra de materia prima, procesamiento, control de calidad, hasta la distribución y ventas. Este rubro es uno de los más importantes, ya que asegura la correcta ejecución de cada actividad.

Rango de costos: Salarios del personal y gastos asociados a la contratación.

Los costos administrativos incluyen el alquiler de oficinas o espacios de producción, gastos de servicios como agua, luz e internet, y el costo de gestión de las operaciones. Estos costos son necesarios para garantizar el buen funcionamiento del negocio.

El negocio debe cumplir con los impuestos locales y nacionales, así como con las licencias necesarias para operar. Esto incluye los impuestos sobre las ventas, IVA, y cualquier otra tasa que sea necesaria según la regulación local.

Tabla 3.6. Estructura de costos para el snack de Sacha Inchi

| Rubro | Descripción de Costos |
|----------------------------|---|
| Compra de Materia Prima | Costo por kg de Sacha Inchi adquirido a los productores. |
| Procesamiento del Producto | Costos de energía, mantenimiento y operación de maquinaria para secado y tostado. |
| Envasado | Costo unitario por bolsa, etiquetas y empaquetado. |
| Logística y Distribución | Gastos de transporte, combustible y almacenamiento temporal. |
| Marketing y Promoción | Gastos en campañas publicitarias, diseño gráfico y promoción. |
| Mano de Obra | Salarios del personal involucrado en las fases de producción y distribución. |
| Costos Administrativos | Gastos fijos de alquiler, servicios básicos y suministros de oficina. |
| Impuestos y Licencias | Impuestos sobre ventas, IVA y licencias operativas. |

Elaborada por el autor.

La estructura de costos del negocio de snacks a base de Sacha Inchi incluye una serie de rubros clave que abarcan desde la adquisición de la materia prima hasta la distribución y promoción del producto. Cada uno de estos costos debe ser gestionado eficientemente para asegurar la rentabilidad del negocio, garantizar la calidad del producto y ofrecer precios competitivos a los consumidores.

3.2. Lienzo CANVAS

El Lienzo CANVAS es una herramienta estratégica creada por Osterwalder y Pigneur (2010), diseñada para representar de manera visual los elementos clave de un modelo de negocio. A través de sus nueve bloques, esta metodología permite identificar cómo una empresa crea, entrega y captura valor, facilitando así la planificación y ejecución de estrategias empresariales.

Tabla 3.7. Lienzo CANVAS del snack de Sacha Inchi

| Socios clave | Actividades clave | Propuestas de valor | Relación con clientes | Segmentos de clientes |
|--|--|---|--|--|
| <p>Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma (ASOPAR)</p> <p>Una asociación local que agrupa a pequeños productores agropecuarios comprometidos con el desarrollo de prácticas sostenibles y el fortalecimiento de la producción agrícola, incluyendo cultivos de Sacha Inchi.</p> <p>Rol: Proveer materia prima y apoyo comunitario en la implementación de procesos productivos.</p> <p>Suma Sacha Ecuador</p> <p>Organización que impulsa el desarrollo, investigación, industrialización, comercialización e</p> | <p>Compra de Materia Prima: Negociación directa con productores locales para garantizar un suministro constante y de calidad del fruto de Sacha Inchi.</p> <p>Limpieza y Clasificación: Proceso de limpieza y clasificación del fruto utilizando maquinaria especializada, como una descapsuladora, para obtener semillas uniformes.</p> <p>Secado del Sacha Inchi: Secado adecuado del fruto para garantizar su conservación y preparar las semillas para el proceso de tostado.</p> <p>Tostado: Proceso de tostado para convertir las semillas en un snack crujiente y listo para el</p> | <p>Un snack saludable, rico en Omega 3, 6 y 9, proteínas y antioxidantes.</p> <p>Producto 100% natural, sin aditivos ni conservantes.</p> <p>Proceso de producción sostenible y amigable con el medio ambiente.</p> <p>Presentaciones prácticas y accesibles, en varios formatos para diferentes necesidades.</p> | <p>Participación en ferias y mercados locales donde los consumidores puedan probar los snacks y conocer los beneficios del Sacha Inchi.</p> <p>Distribución de muestras gratuitas en puntos estratégicos como tiendas naturistas, gimnasios y centros de bienestar.</p> <p>Promociones de lanzamiento como descuentos por la primera compra o regalos por compras superiores a un monto específico.</p> <p>Marketing Digital:</p> <p>Creación de perfiles en redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok) con contenido atractivo que muestre el proceso artesanal, los beneficios del</p> | <p>Consumidores conscientes de su salud que buscan alimentos ricos en nutrientes.</p> <p>Tiendas locales y mercados que venden productos saludables y naturales.</p> <p>Consumidores que asisten a ferias locales y eventos comunitarios.</p> <p>Tiendas en línea que buscan ofrecer productos orgánicos y con alto valor nutricional.</p> |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| <p>inclusión social del cultivo de Sacha Inchi (<i>Plukenetia volubilis</i>).</p> <p>Rol: Ofrecer asistencia técnica, industrialización y comercialización del Sacha Inchi.</p> <p>Cooperativas Agropecuarias</p> <p>INSOTEC (Instituto de Economía Popular y Solidaria)</p> <p>Institución que fomenta el desarrollo de la economía popular y solidaria mediante capacitación, apoyo financiero y técnico para productores locales.</p> <p>Rol: Brindar financiamiento y formación técnica a pequeños agricultores y emprendedores.</p> <p>BanEcuador</p> <p>Banco público ecuatoriano que ofrece financiamiento agrícola y agropecuario, dirigido a pequeños y medianos productores.</p> <p>Rol: Apoyar financieramente las actividades productivas del emprendimiento, desde la siembra</p> | <p>consumo, preservando sus propiedades nutricionales.</p> <p>Control de Calidad: Implementación de estándares de calidad en todas las etapas del proceso, desde la selección del fruto hasta el empaque final.</p> <p>Invasado: Uso de empaques herméticos para asegurar la frescura y conservación del producto. Este paso incluye el diseño de etiquetas atractivas y claras, que cumplan con las normativas nacionales e internacionales.</p> <p>Almacenamiento y Distribución: Gestión eficiente del almacenamiento y distribución para mantener la frescura del producto y garantizar su entrega en óptimas condiciones a los puntos de venta.</p> <p>Marketing y Promoción: Desarrollo de estrategias de promoción a través de redes sociales, ferias locales y campañas dirigidas, resaltando los beneficios nutricionales y la</p> | | <p>producto y su impacto sostenible.</p> <p>Publicidad segmentada en plataformas digitales para llegar a clientes interesados en productos saludables, orgánicos y locales.</p> <p>Fidelización de Clientes</p> <p>Programas de Recompensas:</p> <p>Ofrecimiento de descuentos exclusivos para clientes frecuentes.</p> <p>Comunicación Directa:</p> <p>Envío de boletines electrónicos o mensajes personalizados (email o WhatsApp) con promociones, noticias sobre nuevos productos y consejos de consumo saludable.</p> <p>Creación de un canal de comunicación donde los clientes puedan enviar consultas, sugerencias o comentarios.</p> <p>Eventos Especiales:</p> <p>Organización de talleres sobre los beneficios del Sacha Inchi y su uso en la cocina saludable.</p> <p>Invitaciones a eventos privados para probar nuevas presentaciones o</p> | |
|--|---|--|---|--|

| | | | | |
|---|-------------------------------------|--|---|--|
| <p>hasta la comercialización.</p> <p>Instituciones de Apoyo y Programas Gubernamentales</p> <p>Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)</p> <p>El MAG impulsa la producción de Sacha Inchi en diversas provincias de Ecuador, ofreciendo asistencia técnica y programas de apoyo.</p> <p>Rol: Soporte técnico y programas gubernamentales que fortalecen la producción agrícola.</p> <p>Instituciones Educativas y de Investigación</p> <p>INIAP (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias)</p> <p>Centro de investigación agrícola que desarrolla estudios y ofrece asistencia técnica en cultivos innovadores como el Sacha Inchi.</p> <p>Rol: Proveer soporte técnico y generar conocimiento para la mejora de los procesos de cultivo y transformación.</p> <p>ESPE - Carrera de Agronomía</p> <p>La Escuela Politécnica del Ejército (ESPE)</p> | <p>sostenibilidad del producto.</p> | | <p>sabores antes de su lanzamiento oficial.</p> <p>Personalización del Servicio</p> <p>Atención Individualizada:</p> <p>Responder rápidamente a preguntas o solicitudes de los clientes a través de redes sociales, WhatsApp o teléfono.</p> <p>Adaptar pedidos específicos, como empaques personalizados para regalos o pedidos a granel.</p> <p>Cuidado en los Detalles:</p> <p>Envío de productos con notas personalizadas agradeciendo la compra y explicando los beneficios del producto.</p> <p>Inclusión de recetas y consejos para disfrutar los snacks de forma innovadora, como parte de un desayuno o una merienda saludable.</p> <p>Comunidad y Empoderamiento del Cliente</p> <p>Construcción de Comunidad:</p> <p>Uso de redes sociales para crear una comunidad donde los clientes compartan sus experiencias y</p> | |
|---|-------------------------------------|--|---|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <p>cuenta con una carrera de Agronomía que puede colaborar en investigación aplicada y capacitación técnica.</p> <p>Rol: Ofrecer asistencia técnica y generar sinergias en investigación agrícola y sostenible.</p> <p>Distribuidores y Puntos de Venta Locales</p> <p>Tiendas Naturistas y Mercados Orgánicos Alianzas con tiendas especializadas en productos naturales y mercados orgánicos en diversas ciudades de Ecuador.</p> <p>Rol: Canal efectivo para la distribución de snacks de Sacha Inchi.</p> <p>Plataformas de Comercio Electrónico</p> <p>Mercado Libre Ecuador</p> <p>Plataforma de e-commerce que permite ampliar el alcance de tus productos a nivel nacional, facilitando la venta directa al consumidor.</p> <p>Rol: Incrementar las ventas mediante la comercialización en línea.</p> | | | <p>recetas con los productos.</p> <p>Fomentar el etiquetado de la marca en publicaciones para generar contenido orgánico y recomendaciones.</p> <p>Educación y Conciencia:</p> <p>Publicar información educativa sobre los beneficios del Sacha Inchi, la sostenibilidad de su cultivo y su impacto positivo en la economía local.</p> <p>Colaborar con influencers locales que compartan valores similares para dar a conocer la historia detrás del producto.</p> <p>Solución de Problemas</p> <p>Garantía de Satisfacción:</p> <p>Implementar una política de devolución o reemplazo para clientes insatisfechos con el producto.</p> <p>Ofrecer una línea de contacto directo para resolver quejas o sugerencias.</p> <p>Seguimiento Posventa:</p> <p>Contactar a los clientes después de la compra para verificar su satisfacción y</p> | |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| <p>Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)</p> <p>Corporación Chakra</p> <p>ONG que promueve la producción sostenible y la comercialización de productos como el Sacha Inchi.</p> <p>Rol: Proveer apoyo técnico y comercial para fortalecer la sostenibilidad del emprendimiento.</p> <p>Programas de Capacitación y Asesoramiento</p> <p>Agroindustrias G2 - Ecuador</p> <p>Programas de capacitación para agricultores interesados en el cultivo de Sacha Inchi.</p> <p>Rol: Brindar asistencia en temas de siembra, manejo de plagas, cosecha y postcosecha.</p> | | | <p>recabar retroalimentación.</p> | |
| | <p>Recursos clave</p> | | <p>Canales</p> | |
| | <p>Materia prima (fruto de Sacha Inchi de alta calidad).</p> <p>Equipos para el procesamiento (secado, tostado, envasado).</p> <p>Alianzas con distribuidores locales y cooperativas agrícolas.</p> <p>Recursos humanos especializados en el procesamiento y comercialización.</p> | | <p>Tiendas locales y mercados.</p> <p>Ferias y eventos comunitarios.</p> <p>Plataformas de E-Commerce y redes sociales (WhatsApp, Instagram).</p> <p>Venta directa en mercados locales.</p> <p>Supermercados:</p> <p>Supermaxi y Megamaxi: Estas cadenas ofrecen una variedad de snacks saludables, incluyendo productos de marcas propias. Además, promueven activamente estos productos en sus establecimientos y a través de campañas publicitarias.</p> <p>TuTi: Este supermercado destaca por sus marcas propias de snacks, como “PaTi PaMí”, fabricados en Ecuador por empresas locales como Cris Snacks. TuTi se posiciona</p> | |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | ofreciendo productos de calidad a precios competitivos, diferenciándose de otros supermercados. Tiendas naturistas como Natures Garden | |
| Estructura de costos | | | Fuente de ingresos | |
| Compra de materia prima (fruto de Sacha Inchi). Procesamiento del producto (energía, maquinaria, mano de obra). Envasado y etiquetado. Logística y distribución. Marketing y promoción. Costos administrativos e impuestos. | | | Venta directa en tiendas locales y mercados. Ventas en ferias y eventos comunitarios. Ventas en línea a través de plataformas de E-Commerce y redes sociales. | |

Elaborada por el autor.

Capítulo 4. Análisis económico y financiero

El análisis económico y financiero es fundamental para evaluar la viabilidad del modelo de negocio de snacks a base de Sacha Inchi. Este capítulo incluye una proyección del flujo de caja, análisis de costos y precios, así como el cálculo del punto de equilibrio. Se utilizarán datos reales del mercado para las comparaciones.

4.1 Costos iniciales de inversión

El emprendimiento de snacks saludables a base de Sacha Inchi requiere una inversión inicial ajustada, adecuada para un proyecto con recursos económicos limitados. La estrategia se centra en optimizar los recursos necesarios para poner en marcha el negocio sin comprometer la calidad del producto. Se priorizan equipos de producción básicos y eficientes, una compra inicial de insumos clave en cantidades moderadas, y un enfoque en el marketing digital de bajo costo. A continuación, se desglosan los elementos principales de la inversión inicial.

Para el cálculo de los costos laborales del personal operativo y administrativo del proyecto, se consideraron no solo los salarios nominales, sino también los beneficios de ley establecidos en el Código de Trabajo ecuatoriano. A continuación, se presenta el desglose del salario mensual por trabajador:

Tabla 4.1. Valor mensual por trabajador código de trabajo Ecuador

| Concepto | Valor mensual por trabajador |
|----------------------------------|------------------------------|
| Sueldo básico unificado (SBU) | \$470.00 |
| Aporte patronal al IESS (11.15%) | \$52.41 |
| Décimo tercero prorrateado | \$39.17 |
| Décimo cuarto prorrateado | \$39.17 |
| Vacaciones (8.33%) | \$39.17 |
| Provisión de utilidades (15%) | \$70.50 |
| Total mensual estimado | \$720.40 |

Elaborada por el autor.

Para comenzar con la producción, se necesitarán dos máquinas esenciales que permitirán procesar el Sacha Inchi de manera eficiente a pequeña escala:

Máquina artesanal – semi industrial para pelar el Sacha Inchi: Esta máquina se utilizará para retirar la cáscara del Sacha Inchi y dejar expuesta la semilla, que es la parte que se emplea para los snacks. Las máquinas artesanales son más económicas y están diseñadas para producciones de baja a mediana escala, lo que las hace ideales para un emprendimiento pequeño.

Máquina de secado: Es fundamental contar con una máquina para secar las semillas de Sacha Inchi después de ser peladas. El secado asegura que las semillas mantengan su frescura y propiedades nutricionales, lo que es clave para la calidad del producto final. Se puede optar por un deshidratador de tamaño mediano que permita procesar cantidades ajustadas de semilla por lote.

Los insumos iniciales incluyen la materia prima sin pelar (fruto de Sacha Inchi) y los materiales de empaque, que son necesarios para la producción de las primeras ventas. Los insumos se comprarán en cantidades moderadas para ajustarse a las necesidades de un negocio pequeño:

Materia prima (Sacha Inchi sin pelar): El Sacha Inchi se adquirirá directamente de pequeños productores locales. Para las primeras producciones, se comprarán cantidades pequeñas del fruto sin pelar, que luego será procesado internamente. El costo estimado de la materia prima inicial.

Bolsas de empaque: Se utilizarán bolsas económicas para las presentaciones de 50g, 120g, y 400g, que son las opciones que se han definido para este producto. Las bolsas de 50g serán ideales para snacks individuales, mientras que las de 120g y 400g estarán dirigidas a consumidores que buscan mayor volumen de producto. Las bolsas incluirán etiquetas adhesivas simples para reducir costos. El costo estimado de los materiales de empaque.

El marketing será clave para dar a conocer el producto y generar las primeras ventas. En lugar de invertir en publicidad tradicional, se optará por estrategias de marketing digital de bajo costo, con un enfoque en redes sociales y publicidad orgánica:

Publicidad en redes sociales: Se utilizarán plataformas como Facebook e Instagram para realizar campañas de publicidad pagadas, con presupuestos pequeños pero efectivos. El objetivo es posicionar el producto entre consumidores interesados en snacks saludables.

Marketing orgánico: Se implementará una estrategia de contenido en redes sociales, compartiendo información sobre los beneficios del Sacha Inchi, su proceso de producción y sus propiedades nutricionales.

Los gastos administrativos cubrirán los trámites legales necesarios para registrar el negocio, así como cualquier otro gasto asociado a permisos sanitarios o registros de marca básicos. Dado que se trata de un emprendimiento con recursos limitados, se optará por los trámites esenciales:

- **Registro del negocio:** Se realizarán los trámites básicos de registro del emprendimiento y permisos necesarios para operar.
- **Permisos sanitarios:** Se gestionarán los permisos para garantizar que el producto cumple con las normativas de salud y seguridad alimentaria.

Tabla 4.2. Inversión estimada para la producción de snacks de Sacha Inchi

| Concepto | Inversión Estimada (USD) |
|---|--------------------------|
| Máquina artesanal para pelar | \$1,500 |
| Máquina de secado | \$1,000 |
| Materia prima inicial (Sacha Inchi sin pelar) | \$700 |
| Bolsas de empaque (50g, 120g, 400g) | \$500 |
| Marketing Digital (low-cost) | \$500 |
| Gastos Administrativos | \$300 |
| Total | \$4,500 |

Elaborada por el autor.

Tabla 4.3. Estructura de capital del emprendimiento de snacks saludables

| DETALLE | % | VALOR (USD) |
|----------------|-----|-------------|
| Capital Propio | 60% | \$2,700 |

| | | |
|--------------|-------------|----------------|
| Deuda | 40% | \$1,800 |
| Total | 100% | \$4,500 |

Elaborada por el autor.

La estructura de capital para el emprendimiento de snacks saludables a base de Sacha Inchi se ha diseñado para equilibrar la inversión entre capital propio y financiamiento externo, asegurando la viabilidad del proyecto desde su inicio. En este caso, se ha estimado que el 60% de la inversión inicial provendrá de recursos propios del emprendedor, es decir, \$2,700, mientras que el restante 40% será cubierto a través de un crédito o microcrédito por \$1,800.

Este balance entre capital propio y deuda permite mitigar los riesgos financieros y, al mismo tiempo, aprovechar oportunidades de crecimiento a través del financiamiento externo, lo que es típico en emprendimientos pequeños. El objetivo es mantener una carga de deuda manejable, garantizando que el proyecto pueda sostenerse en el tiempo mientras genera utilidades. **4.2.**

Ingresos proyectados

En este apartado se proyectan los ingresos que el negocio generará a partir de las fuentes de ingresos identificadas:

- Venta de bolsas individuales (50g, 120g y 400g) en tiendas locales y mercados.
- Venta en ferias y eventos comunitarios.
- Ventas en plataformas de e-commerce.

Basado en las ventas estimadas para cada presentación de Sacha Inchi (50g, 120g y 400g) y los precios fijados, los ingresos proyectados se calculan mensualmente:

- Bolsa de 50g: \$1.50 por unidad.
- Bolsa de 120g: \$2.10 por unidad.
- Bolsa de 400g: \$7.40 por unidad.

Tabla 4.4. Escenarios de ventas

| Presentación | Precio Unitario | Escenario Pesimista | Escenario Base | Escenario Optimista |
|---------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|
|---------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|

| | | | | |
|---------------------------------|--------|------------------|------------------|------------------|
| 50g | \$1.50 | 375 unidades/mes | 500 unidades/mes | 625 unidades/mes |
| 120g | \$2.10 | 225 unidades/mes | 300 unidades/mes | 375 unidades/mes |
| 400g | \$7.40 | 150 unidades/mes | 200 unidades/mes | 250 unidades/mes |
| Ingreso mensual estimado | – | \$2,145 | \$2,860 | \$3,575 |
| Ingreso anual estimado | – | \$25,740 | \$34,320 | \$42,900 |

Elaborada por el autor.

Con el objetivo de anticipar distintos comportamientos del mercado y evaluar la capacidad de resiliencia del negocio, se han desarrollado tres escenarios de ventas: pesimista, base y optimista. Esta proyección permite simular el impacto de posibles fluctuaciones en la demanda, manteniendo constantes los precios unitarios de cada presentación del producto. En el escenario base, que refleja el comportamiento esperado en condiciones normales del mercado, se prevé un ingreso mensual de \$2.860, equivalente a \$34.320 anuales. El escenario pesimista, en cambio, contempla una reducción del 25% en las unidades vendidas, lo cual implica ingresos anuales de \$25.740. Por otro lado, el escenario optimista proyecta un crecimiento del 25%, alcanzando un ingreso potencial de \$42.900 anuales.

4.3. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado para los próximos cinco años refleja las operaciones financieras del emprendimiento de snacks saludables a base de Sacha Inchi. Esta proyección incluye las ventas estimadas para cada presentación de producto (50g, 120g y 400g), así como los costos asociados a la materia prima, empaques, distribución, y gastos operativos. Adicionalmente, se ha considerado la amortización de una deuda inicial para reflejar de manera realista el impacto financiero de la financiación del negocio. El objetivo de este flujo de caja es analizar la viabilidad

del emprendimiento a lo largo del tiempo, mostrando cómo los ingresos netos y la utilidad se van incrementando conforme el negocio madura.

- Ventas Mensuales: Basado en los ingresos proyectados de las presentaciones de Sacha Inchi (50g, 120g, y 400g).
- Costo de Ventas: El costo de producción asociado a cada venta.
- Utilidad Bruta: Diferencia entre ventas y costos.
- Gastos Operativos: Gastos generales de la empresa.
- Utilidad Operativa: Utilidad bruta menos los gastos de la empresa.
- Gastos Financieros: Amortización de pasivos, otros gastos financieros.
- Otros Ingresos: Financiamiento externo u otros ingresos no recurrentes.
- Utilidad Total: Utilidad neta después de incluir otros ingresos y gastos financieros.
- Amortización: Pago de pasivos y deudas a largo plazo.
- Excedente: Utilidad final después de amortización.
- Flujo de Caja: Diferencia entre los ingresos y egresos, ajustado por inversiones o financiamiento.

Tabla 4.5. Flujo de caja proyectado para el emprendimiento de Snacks de Sacha Inchi

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ventas mensuales (\$) | | | | | |
| Presentación 50g | \$4.500,00 | \$9.450,00 | \$9.922,50 | \$10.418,63 | \$10.939,56 |
| Presentación 120g | \$3.000,00 | \$7.938,00 | \$8.334,90 | \$8.751,64 | \$9.189,22 |
| Presentación 400g | \$8.000,00 | \$18.648,00 | \$19.580,40 | \$20.559,42 | \$21.587,39 |
| Total de ventas (\$) | \$15.500,00 | \$36.036,00 | \$37.837,80 | \$39.729,69 | \$41.716,17 |
| Costo de ventas (\$) | | | | | |
| Materia prima | \$1.162,50 | \$2.702,70 | \$2.837,84 | \$2.979,73 | \$3.128,71 |
| Material de empaque | \$581,25 | \$1.351,35 | \$1.418,92 | \$1.489,86 | \$1.564,36 |
| Distribución | \$581,25 | \$1.351,35 | \$1.418,92 | \$1.489,86 | \$1.564,36 |
| Total costo de ventas (\$) | \$2.325,00 | \$5.405,40 | \$5.675,68 | \$5.959,45 | \$6.257,43 |

| | | | | | |
|---|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Utilidad bruta (\$) | \$13.175,00 | \$30.630,60 | \$32.162,12 | \$33.770,24 | \$35.458,74 |
| Gastos operativos (\$) | | | | | |
| Mano de obra (1 persona) | \$21.612,00 | \$21.612,00 | \$21.612,00 | \$21.612,00 | \$21.612,00 |
| Marketing | \$2.000,00 | \$2.060,00 | \$2.121,80 | \$2.185,45 | \$2.251,01 |
| Servicios básicos (electricidad, agua) | \$600,00 | \$618,00 | \$636,54 | \$655,64 | \$675,31 |
| Total gastos operativos (\$) | \$24.212,00 | \$24.290,00 | \$24.370,34 | \$24.453,09 | \$24.538,32 |
| Utilidad operativa (\$) | \$- 11.037,00 | \$6.340,60 | \$7.791,78 | \$9.317,15 | \$10.920,42 |
| Amortización pasivos (\$) | \$-458,28 | \$-458,28 | \$-458,28 | \$-458,28 | \$-458,28 |

Elaborada por el autor.

El flujo de caja proyectado refleja la evolución financiera del negocio de producción de snacks saludables a base de Sacha Inchi durante un período de cinco años. En términos económicos, se evidencia una mejora progresiva en la generación de ingresos, la gestión de costos y la rentabilidad operativa del proyecto.

Desde el primer año, el negocio presenta un flujo de ingresos positivo y creciente, partiendo de ventas totales de \$15.500 y alcanzando \$41.716,17 en el quinto año. Este incremento sostenido responde a la estrategia de expansión del mercado, la consolidación de la demanda y la adecuada segmentación del portafolio de productos, donde la presentación de 400g constituye el mayor volumen de ingresos, lo que demuestra una preferencia del consumidor por formatos más convenientes y rentables. En términos económicos, un crecimiento continuo de las ventas es crucial para garantizar la estabilidad financiera del negocio y mejorar su competitividad dentro del sector de alimentos saludables.

Por otro lado, los costos de ventas muestran una tendencia controlada, representando una proporción estable del ingreso total a lo largo del tiempo. En el primer año, los costos directos materia prima, material de empaque y distribución suman \$2.325, mientras que en el quinto año alcanzan \$6.257,43, lo cual es coherente con el aumento en el volumen de producción. A pesar de este crecimiento en los costos variables, la utilidad bruta se incrementa proporcionalmente,

pasando de \$13.175 en el primer año a \$35.458,74 en el quinto, lo que evidencia un margen de contribución positivo que permite cubrir los costos fijos y generar utilidades netas progresivas.

Desde una perspectiva financiera, el manejo eficiente de los costos es un pilar clave para la sostenibilidad del proyecto. La estabilidad en el costo de la mano de obra, que se mantiene en \$21.612 anuales durante todo el periodo, junto con la moderada variación en gastos operativos como marketing y servicios básicos, reflejan una estructura de costos predecible y bien planificada. Esta con Gráficoción permite realizar una planificación estratégica con bajo nivel de incertidumbre y facilita decisiones futuras de expansión. No obstante, es recomendable continuar evaluando las políticas de abastecimiento y distribución, con el fin de evitar incrementos inesperados que puedan comprometer la rentabilidad.

Un aspecto relevante del flujo de caja es la evolución positiva de la utilidad operativa, que parte de una pérdida inicial de -\$11.037 en el primer año típica en negocios en fase de arranque y alcanza \$10.920,42 en el quinto año. Esta recuperación progresiva sugiere que el negocio logra cubrir sus costos operativos desde el segundo año y empieza a generar recursos suficientes para reinvertir, mejorar procesos y consolidar su presencia en el mercado. A nivel macroeconómico, este crecimiento es significativo, pues negocios con flujos positivos contribuyen a la dinamización económica local, fomentan el empleo y fortalecen el ecosistema productivo regional.

La utilidad total acumulada durante los cinco años asciende a \$25.624,35, con un patrón de crecimiento constante, lo que significa que el negocio no solo cubre todos sus compromisos operativos y financieros, sino que también genera un saldo favorable. Este excedente puede ser reinvertido estratégicamente en la incorporación de tecnologías, en la diversificación de líneas de productos o en el fortalecimiento de canales de comercialización. En síntesis, el análisis del flujo financiero demuestra que el proyecto es rentable, escalable y financieramente sostenible en el mediano plazo.

4.4. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una métrica clave para cualquier emprendimiento, ya que indica el volumen de ventas necesario para cubrir los costos totales, es decir, el nivel en el que el negocio no genera ni pérdidas ni ganancias. Para el negocio de snacks saludables a base de Sacha Inchi, hemos calculado el punto de equilibrio considerando los costos fijos anuales, los costos variables

por unidad, y el precio promedio de las tres presentaciones de producto. Esto proporciona una visión clara de cuántas unidades es necesario vender para asegurar la sostenibilidad financiera.

Tabla 4.6. Punto de equilibrio para el emprendimiento de Snacks de Sacha Inchi

| Año | Costos fijos (\$) | Costos variables (\$) | Ingresos totales (\$) | Margen de contribución (\$) | Punto de equilibrio (\$) |
|------------|--------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| 1 | 8,000.00 | 2,325.00 | 15,500.00 | 13,175.00 | 9,411.76 |
| 2 | 8,078.00 | 5,405.40 | 36,036.00 | 30,630.60 | 9,503.53 |
| 3 | 8,158.34 | 5,675.67 | 37,837.80 | 32,162.13 | 9,598.05 |
| 4 | 8,241.09 | 5,959.45 | 39,729.69 | 33,770.24 | 9,695.40 |
| 5 | 8,326.32 | 6,257.43 | 41,716.17 | 35,458.74 | 9,795.67 |

Fuente: Elaborada por el autor a partir de Gitman y Zutter (2021).

El nuevo punto de equilibrio calculado muestra que, en el primer año, el negocio necesita generar \$9,411.76 en ingresos para cubrir sus costos fijos y variables. A medida que el proyecto avanza y los ingresos aumentan, el punto de equilibrio también se ajusta, alcanzando \$9,795.67 en el quinto año.

Este resultado indica que, en todos los años proyectados, el negocio logra ingresos superiores al punto de equilibrio, lo que confirma que la empresa puede cubrir sus costos y obtener utilidades desde el primer año. Esto representa una mejora significativa en comparación con escenarios anteriores donde la rentabilidad era más incierta.

Sin embargo, a pesar de que los ingresos superan el punto de equilibrio, es recomendable mantener un control estricto sobre los costos y evaluar constantemente el margen de contribución. Un incremento inesperado en los costos de producción o una reducción en las ventas podrían acercar los ingresos al punto de equilibrio, afectando la sostenibilidad del negocio.

4.5. Rentabilidad del proyecto

El Retorno sobre la Inversión (ROI) es un indicador financiero fundamental que permite evaluar la rentabilidad del negocio en función del capital invertido. Su cálculo se basa en la relación entre

la utilidad neta generada y la inversión inicial, proporcionando una visión clara del rendimiento económico del proyecto. Un ROI alto indica que el negocio no solo es viable, sino que también es capaz de generar beneficios significativos en comparación con el capital requerido para su operación.

Tabla 4.7. Cálculo del ROI

| Concepto | Valor (\$) |
|---|----------------|
| Inversión Inicial (Costos del Primer Año) | 10,325.00 |
| Utilidad Neta Acumulada (5 años) | 98,101.56 |
| ROI (%) | 988.88% |

Fuente: Elaborada por el autor a partir de Gitman y Zutter (2021).

El resultado obtenido de 988.88% indica que el negocio tiene una rentabilidad excepcionalmente alta, lo que significa que, por cada dólar invertido, se obtiene casi diez veces más en retorno. Esto posiciona al proyecto como una oportunidad altamente atractiva en términos de rentabilidad y retorno del capital invertido.

Desde una perspectiva económica, este nivel de ROI sugiere que el negocio tiene una estructura eficiente de costos y una estrategia sólida de generación de ingresos. La estabilidad de los costos operativos y el crecimiento progresivo de las ventas han permitido que el margen de utilidad aumente constantemente, reflejando una gestión financiera adecuada y un modelo de negocio sostenible.

4.6. Valor actual neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) mide la rentabilidad del proyecto descontando los flujos de caja futuros a una tasa del 10%. Un resultado negativo indica que el proyecto no recupera la inversión ni genera valor financiero dentro del periodo de evaluación.

Tabla 4.8. Cálculo del VAN

| Año | Flujo de Caja (\$) | Factor de Descuento (10%) | Valor Presente (\$) |
|-----|--------------------|---------------------------|---------------------|
|-----|--------------------|---------------------------|---------------------|

| | | | |
|-------|-----------|--------|-----------|
| 1 | 4,716.72 | 0.9091 | 4,287.92 |
| 2 | 22,094.32 | 0.8264 | 18,260.52 |
| 3 | 23,545.51 | 0.7513 | 17,693.73 |
| 4 | 25,070.87 | 0.6830 | 17,130.08 |
| 5 | 26,674.14 | 0.6209 | 16,586.24 |
| Total | - | - | 73,921.80 |

Elaborada por el autor.

Al aplicar el descuento del 10%, se obtiene un VAN de 73,921.80 USD, lo que indica que el proyecto genera valor y es económicamente atractivo. Este resultado sugiere que, si se mantiene el nivel de ingresos proyectado y los costos se mantienen dentro de los parámetros establecidos, la inversión inicial se recuperará y se obtendrá un excedente significativo.

Sin embargo, es importante considerar que este análisis depende de la precisión de las estimaciones de ingresos y costos. Cualquier desviación en estos valores, como una disminución en la demanda del producto o un incremento en los costos de materia prima y distribución, podría afectar negativamente el resultado del VAN. Para mitigar estos riesgos, se recomienda una estrategia de control de costos y una planificación financiera rigurosa que permita maximizar la eficiencia del negocio.

4.7. Tasa interna de retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) representa la rentabilidad implícita del proyecto y se define como la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. Si la TIR es menor que la tasa de oportunidad del inversionista, el proyecto se considera no viable

Tabla 4.9. Cálculo de la TIR

| Año | Flujo de Caja (\$) |
|-----|--------------------|
| 0 | -73,921.80 |

| | |
|------------|-----------|
| 1 | 4,716.72 |
| 2 | 22,094.32 |
| 3 | 23,545.51 |
| 4 | 25,070.87 |
| 5 | 26,674.14 |
| TIR | 11.90% |

Fuente: Elaborada por el autor a partir de Brealey, Myers y Allen (2019).

La TIR es la tasa de descuento que haría que el VAN sea igual a cero, es decir, la tasa de rentabilidad implícita del proyecto. En términos prácticos, si la TIR es mayor que la tasa de descuento utilizada en el cálculo del VAN, el proyecto es financieramente atractivo. En este caso, la TIR obtenida es del 6.90%, lo que indica que el proyecto genera una rentabilidad moderada.

4.8. Escenarios financieros del proyecto

Con el objetivo de evaluar la sensibilidad financiera del emprendimiento frente a cambios en el entorno comercial y operativo, se desarrollaron tres escenarios: pesimista, base y optimista. Cada uno proyecta el comportamiento del negocio durante cinco años, considerando variaciones en los niveles de ventas, lo que incide directamente sobre la rentabilidad del proyecto. Esta metodología permite anticipar riesgos, validar la viabilidad del negocio y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 4.10. Indicadores financieros proyectados bajo tres escenarios

| Indicador | Escenario Pesimista | Escenario Base | Escenario Optimista |
|-----------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Ingreso total 5 años (USD) | \$128,114.75 | \$170,819.66 | \$213,524.57 |
| Utilidad total 5 años (USD) | \$19,218.27 | \$25,624.35 | \$32,030.44 |
| VAN (USD, 10%) | \$25,000.00 | \$73,921.80 | \$110,000.00 |

| | | | |
|--------------|------|-------|-------|
| TIR estimada | 6.5% | 11.9% | 17.5% |
|--------------|------|-------|-------|

Elaborada por el autor.

El análisis financiero proyectado confirma la rentabilidad del proyecto bajo diferentes condiciones. En el escenario base, que representa el comportamiento más probable del mercado, se obtiene una utilidad acumulada de \$25,624.35 en cinco años, con un VAN de \$73,921.80 y una TIR del 11.9%, lo cual valida la viabilidad del negocio y su capacidad de generar valor.

El escenario pesimista, con una reducción del 25% en las ventas, todavía mantiene una rentabilidad positiva, alcanzando una utilidad total de \$19,218.27 y un VAN estimado de \$25,000. Sin embargo, la TIR del 6.5% indica que el margen de ganancia es reducido, lo que sugiere que el negocio sería vulnerable ante caídas abruptas de la demanda o aumentos de costos no contemplados.

Por otro lado, el escenario optimista demuestra el alto potencial del emprendimiento si se logra una estrategia comercial más agresiva o se logra expandir el canal de ventas. En este caso, la utilidad acumulada supera los \$32,000, con un VAN de \$110,000 y una TIR del 17.5%, indicadores altamente atractivos para potenciales inversionistas o financiamiento externo.

Conclusiones

El presente estudio permitió diseñar un modelo de negocio integral para la producción y comercialización de snacks saludables a base de Sacha Inchi en el cantón La Concordia, con un enfoque que articula sostenibilidad económica, salud nutricional y desarrollo local. Desde un abordaje multidimensional, se identificaron oportunidades claras en el aprovechamiento de cultivos no tradicionales de alto valor agregado, como el Sacha Inchi, cuya demanda nacional e internacional ha crecido sostenidamente debido a sus propiedades nutricionales excepcionales, especialmente su alto contenido de omegas y proteínas vegetales.

Uno de los principales aportes de este trabajo es la formulación de un producto específico —el snack tostado listo para el consumo— que responde a las necesidades del consumidor actual: saludable, práctico, asequible y alineado con un estilo de vida consciente. Este enfoque se diferencia significativamente de los productos ofertados por los principales actores del mercado como SUMA SACHA o Nature's Heart, quienes se orientan a segmentos gourmet, exportación o suplementos funcionales. El emprendimiento propuesto apunta al mercado local y regional, con un enfoque educativo y comunitario, lo que constituye una propuesta de valor única y no replicada por los competidores actuales, cumpliendo así con una de las principales recomendaciones de mejora del proceso de evaluación.

A través del análisis del entorno económico, social y comercial del cantón La Concordia, se constató que existe un ecosistema favorable para la implementación del proyecto. La infraestructura vial, la conectividad digital y el acceso a espacios de comercialización informal y ferias comunitarias permiten pensar en una estrategia de distribución efectiva de bajo costo. Además, el proyecto se alinea con políticas de desarrollo rural inclusivo, emprendimiento joven y economía social y solidaria, abriendo posibles alianzas con instituciones públicas y organizaciones de base.

Desde la perspectiva financiera, el modelo demostró ser viable en los tres escenarios analizados (pesimista, base y optimista). A pesar de las pérdidas esperadas en el primer año, típicas de la etapa de implementación, el negocio supera el punto de equilibrio a partir del segundo año y mantiene un flujo de caja creciente, con una utilidad neta acumulada de \$25.624,35 en cinco años. Este rendimiento se ve reforzado por una estructura de costos eficiente, el control de gastos operativos y la flexibilidad en la estrategia comercial. El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa

Interna de Retorno (TIR) proyectadas respaldan la rentabilidad del negocio bajo distintos escenarios, lo que fortalece su perfil ante posibles inversionistas o programas de financiamiento público.

Desde una óptica territorial, el proyecto también representa una herramienta de inclusión económica. Tiene el potencial de integrar pequeños productores locales mediante esquemas asociativos o de encadenamiento productivo, promoviendo así una distribución más justa del valor y fortaleciendo el tejido productivo local. Además, al fomentar el consumo responsable y la educación nutricional, se convierte en un agente de cambio cultural, capaz de incidir positivamente en los hábitos alimenticios de la población y en la promoción de una vida saludable.

En conclusión, el modelo de negocio diseñado no solo es económicamente viable, sino que también articula impacto social, sostenibilidad ambiental y diferenciación estratégica. Se trata de una propuesta que responde a las demandas del mercado, aprovecha las fortalezas del entorno y se distancia de modelos convencionales mediante un enfoque innovador, local y con potencial de escalabilidad. Esta tesis representa un aporte no solo académico, sino práctico, y sienta las bases para futuras iniciativas de emprendimiento con enfoque territorial y visión transformadora.

Recomendaciones

Para fortalecer la viabilidad y sostenibilidad del proyecto de producción de snacks saludables a base de Sacha Inchi, es necesario implementar estrategias que optimicen la gestión de costos, la comercialización del producto y la expansión del mercado. A continuación, se presentan recomendaciones:

Se recomienda consolidar la estrategia de diferenciación del producto mediante el desarrollo de una propuesta de valor clara y atractiva para los consumidores. Esto incluye la promoción del Sacha Inchi como un superalimento con beneficios nutricionales únicos, lo que puede reforzarse con campañas de educación sobre sus propiedades y certificaciones que respalden su calidad.

Para fortalecer la aceptación del producto en el mercado, es recomendable la implementación de alianzas con tiendas especializadas, supermercados y plataformas de venta en línea, garantizando una mayor accesibilidad a los consumidores interesados en alimentos funcionales.

Dado que la rentabilidad del negocio depende de la estabilidad de los costos y el incremento de los ingresos, se recomienda aplicar estrategias de optimización de costos operativos mediante la

compra eficiente de materia prima y la negociación con proveedores. Además, la búsqueda de fuentes de financiamiento con tasas de interés competitivas permitirá reducir la presión sobre el flujo de caja, facilitando la inversión en expansión y mejora de procesos. También es clave implementar herramientas de gestión financiera, como software de control de costos y análisis de rentabilidad, para monitorear de manera continua el desempeño económico del proyecto.

Para incrementar la rentabilidad y hacer más atractivo el proyecto para inversionistas, se recomienda implementar estrategias de diversificación de ingresos, como la creación de nuevas líneas de productos derivados del Sacha Inchi (harinas, aceites o barras energéticas). Además, la búsqueda de mercados con mayor poder adquisitivo, como Estados Unidos y Europa, permitirá mejorar los márgenes de rentabilidad. Es fundamental fortalecer la capacidad productiva para garantizar la eficiencia operativa y mantener costos controlados, lo que puede lograrse a través de la automatización de procesos y mejora en la logística de distribución.

Dado que el costo de producción representa el 25% de los ingresos, es importante implementar prácticas de eficiencia productiva que reduzcan desperdicios y optimicen la cadena de suministro. Se recomienda la adopción de tecnologías sostenibles, como empaques biodegradables y procesos energéticamente eficientes, lo que además contribuirá al posicionamiento del producto como una alternativa ecológica y responsable. También se debe fomentar la capacitación del personal en buenas prácticas de manufactura, lo que permitirá mejorar la calidad del producto sin incurrir en costos adicionales.

Para garantizar un crecimiento sostenido, se recomienda explorar oportunidades de exportación, alineándose con regulaciones internacionales de alimentos y obteniendo certificaciones de calidad que faciliten la entrada a mercados exigentes. Asimismo, la comercialización debe aprovechar estrategias de marketing digital, enfocadas en redes sociales y comercio electrónico, para captar nuevos segmentos de clientes. La colaboración con influencers y especialistas en nutrición puede ser una herramienta efectiva para posicionar el producto en comunidades interesadas en alimentación saludable.

El éxito a largo plazo dependerá de la capacidad del negocio para adaptarse a los cambios en la demanda y la competencia. Se recomienda realizar estudios de mercado periódicos para identificar tendencias emergentes en la industria de snacks saludables y ajustar la estrategia

comercial según las necesidades del consumidor. Además, la recopilación de datos sobre patrones de compra y preferencias permitirá personalizar la oferta y mejorar la experiencia del cliente.

Referencias

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. 2023. “Normas de inocuidad alimentaria”. <https://www.controlsanitario.gob.ec>
- Álvarez Herazo, Merly Elena. 2019. “Caracterización de sistemas oleoestructurados a base de aceite de aguacate (*Persea americana*) y sacha inchi (*Plukenetia volubilis* L) usando diferentes emulsificantes”. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/items/92a24409-2a6d-4f2f-8ea4-a530c0b0380b>
- Arias, Valeria. 2018. “Plan de negocio para la producción y exportación de snacks nutricionales a base de cereales acompañados de uvilla y maracuyá hacia California, Estados Unidos”. Tesis de grado, Universidad de las Américas. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/8625>
- Aucay Cornejo, Carmen Patricia, y Andrea Priscila Barbecho Gómez. 2020. “Modelo de negocio para la producción y comercialización de polvo de cebolla de la Asociación de Trabajadores Agrícolas Quivin Campanaurco de la provincia del Azuay del cantón Santa Isabel, 2019”. Tesis de grado, Universidad de Cuenca. <https://dspace.ucuenca.edu.ec/items/59bed109-a062-491d-8556-eede82abb9a1>
- Banco Mundial. 2021. “Agriculture, Forestry, and Fishing, Value Added (% of GDP)”. <https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS>
- Cáceda Capristán, Susan, y Sofía Lorena González Barbarán. 2017. “Plan de negocio destinado a la producción de snacks de frutos deshidratados para generar valor en la comercialización de frutas en la ciudad de Trujillo, región La Libertad”. Tesis de grado, Universidad Nacional de Trujillo. <https://dspace.unitru.edu.pe/items/009880bf-db74-45d2-ae75-597ec40885a6>
- Castaño Gutiérrez, Francisco Javier. 2014. *Variables y modelos para la evaluación del fracaso empresarial. Propuesta de una metodología de fronteras basada en percentiles*. Nuevo León: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.
- Chasquibol, Nancy, Billy Francisco Gonzales, Rafael Alarcón, Alex Sotelo, Gabriela Gallardo, Belén García y María del Carmen Pérez-Camino. 2023. “Co-Microencapsulation of Sacha Inchi (*Plukenetia Huayllabambana*) Oil with Natural Antioxidants Extracts”. *Foods* 12 (11): 1-15. <https://doi.org/10.3390/foods12112126>
- Ciurzyńska, Agnieszka, Piotr Cieśluk, Magdalena Barwińska, Wojciech Marczak, Aleksander Ordyniak, Andrzej Lenart y Michał Janowicz. 2019. “Eating Habits and Sustainable Food Production in the Development of Innovative ‘Healthy’ Snacks”. *Sustainability* 11 (10): 2800. <https://doi.org/10.3390/su11102800>
- Contreras Bermúdez, Diana, y Lilia Contreras Castellanos. 2020. “Análisis del programa de emprendimiento y la gestión empresarial en el colegio Melanie Klein”. Tesis de maestría, Universidad Santo Tomás de Aquino. <https://doi.org/10.15332/tg.mae.2020.00798>
- Cortez Méndez, Rodrigo José, Lesly Johanna Benítez Pincay y Cesar Andrés Valenzuela Velasco. 2023. “Plan de negocios para la fabricación de snacks artesanal para perros”. *Prohominum* 5(2): 76-92. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0184>

- Cueva Carrión, Samanta, y Ximena del Rocío Pastás Hernández. 2018. “Evaluación de la madurez de la arquitectura de negocio de la pyme como el GAD de San Pedro de Huaca y propuesta de modelo de gestión empresarial”. Tesis de grado, UTPL.
<https://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/23517>
- Depaz Durand, Cinthya, y Rocío del Pilar Lupaca. 2020. “Origen, definición y modelos del fracaso empresarial: una revisión teórica”. *Revista de Investigación Valor Contable* 3 (1): 47-56. <https://doi.org/10.17162/rivc.v3i1.1231>
- Euromonitor International. 2021. “Tendencias globales en alimentos saludables: crecimiento de la demanda en productos funcionales”. <https://www.euromonitor.com/reports>
- Fred, David. 2015. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Nueva Jersey: Pearson.
- Gallego, Ana. 2009. *Caracterización de la metodología estadística para la evaluación del fracaso empresarial*. Nuevo León: Universidad de León.
- Garcés, Gonzalo, y Antonio Molina. 2023. “Propuesta de un modelo para la cuantificación de costos de residuos de la construcción en la etapa de planificación de proyectos de construcción”. *Informes de la Construcción* 75 (571): 1-13.
<https://doi.org/10.3989/ic.6425>
- Geraldes, João Manuel Afonso. 2016. “Evaluación y medida del grado de supervivencia de las startups: propuesta de un modelo de medida”. Tesis doctoral, Universidad de Extremadura. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=47691>
- Geuens, Maggie. 2023. “Research on Influencing Factors of Food Choice and Food Consumption”. *Foods* 12 (6): 1306. <https://doi.org/10.3390/foods12061306>
- Gómez Guauta, Adriana, y Viviana Rico Campos. 2017. “Modelo de negocio para la producción y comercialización de calcio en gomas en la ciudad de Bogotá para el año 2017”. Tesis de grado, Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano.
<https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/948>
- Grand View Research. 2023. “Organic Food Market Size, Share & Trends Analysis Report”. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/organic-food-market>
- Gutiérrez, Natalia, Camila Vega y Diana Valentina. 2019. “Trabajo emprendimiento Sacha Inchi”. Tesis de grado, Universidad del Rosario.
<https://repository.urosario.edu.co/items/4f577a2c-1a39-42fc-8efa-2ee2dadde16c>
- INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). 2022. “Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) 2022”.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-anual-2022/>
- INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización). 2023. “NTE INEN 1334: etiquetado de productos alimenticios”. <https://www.normalizacion.gob.ec>
- Iñiguez, Mario. 2017. “Modelo de negocio para la producción y comercialización de infusiones en la provincia del Azuay, aplicable a productos La Gracia”. Tesis de grado, Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/6878>
- Kubátová, Jana, y Ondřej Kročil. 2020. “The Potential of Impact and Integral Investing for Sustainable Social Development”. *Sustainability* 12 (17): 6939.
<https://doi.org/10.3390/su12176939>

- Lambreton Torres, Viviana. 2023. “Predicción del fracaso empresarial utilizando métricas de flujo de efectivo”. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas* 18 (3): 1-22. <https://doi.org/10.21919/remef.v18i3.729>
- Limón Ulloa, Roberto, y Richard de Jesús Gil Herrera. 2022. “La evaluación del cambio como factor clave para ofrecer agilidad estratégica en la transformación empresarial”. *South Florida Journal of Development* 3 (3): 3883-3892. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n3-064>
- Mena Pérez, John Fernando. 2018. “Diseño de un modelo de negocio Canvas para productos que se expenden en el cantón Loja, caso ferias libres, año 2017”. Tesis de grado, UTPL. <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/23575>
- Montesdeoca Ruiz, Karen Viviana. 2015. “Plan de negocio para la producción y exportación de snacks de plátano al mercado de Miami”. Tesis de grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/1079>
- Narváez Cadena, Ruby Aracely, Angie Paola Salas Zambrano, Jesús Eduardo Bravo Gómez, Karen Sofía Muñoz Pabón y Diego Fernando Roa-Acosta. 2023. “Characterization of Sacha Inchi (*Plukenetia Volubilis*) and Taro (*Colocasia Esculenta*) Flours with Potential Application in the Preparation of Both Gluten-Free and High Protein Foods”. *F1000 Research* 12 (378): 1-20. <https://doi.org/10.12688/f1000research.130394.1>
- Nhung Tran, Thi Phuong, Thi-Trang Nguyen y Gia-Buu Tran. 2023. “Anti-Arthritis Effect of Ethanol Extract of Sacha Inchi (*Plukenetia Volubilis* L.) Leaves Against Complete Freund’s Adjuvant-Induced Arthritis Model in Mice”. *Tropical Life Sciences Research* 34 (3): 237-257. <https://doi.org/10.21315/tlsr2023.34.3.13>
- Ono, Aya. 2019. “Social Impact Investment for Sustainable Development”. En *Partnerships for the Goals. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*, editado por Walter Leal Filho, Anabela Marisa Azul, Luciana Brandli, Amanda Lange Salvia, 1-13. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95963-4_65
- Osterwalder, Alexander, e Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Londres: Wiley.
- Paredes Benavides, Karina. 2023. “Lineamientos de análisis para la predicción de quiebra en las empresas manufactureras del Ecuador”. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar* 7 (1): 10371-10395. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5220
- Pescador Guevara, Diana, David Sánchez y Juan Camilo Seguro. 2014. “Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de snacks de frutas deshidratadas y determinación del modelo de negocio”. Tesis de maestría, Universidad EAFIT. <https://core.ac.uk/download/pdf/47246126.pdf>
- Pozo López, Karina Alexandra. 2018. “Propuesta de un modelo de negocio para la implementación de una cafetería saludable en Guayaquil”. Tesis de grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10349>
- ProEcuador. 2022. “Exportación de productos agroalimentarios de Ecuador: oportunidades y desafíos”. <https://www.proecuador.gob.ec>
- Rahmayani, Rizky, Fitria Azima y Tuty Anggraini. 2023. “Novelty of Sacha Inchi (*Plukenetia Volubilis* L.) Seed Research and Its Applications: A Bibliometric and Study Analysis”.

International Journal of Research and Scientific Innovation 5 (8): 143-152.
<https://doi.org/10.51244/ijrsi.2023.10811>

- Ramírez Naranjo, David Orlando, Sebastián Ospina Rodríguez y Juan Pablo Bonilla Gaviria. 2017. “Modelo de negocio para la viabilidad de una empresa de producción y comercialización de biodiésel a partir de la microalga chlorella en Colombia”. *Revista de Tecnología* 16 (1): 129-156. <https://doi.org/10.18270/rt.v16i1.2321>
- Recalde Mosquera, Maily. 2019. “Plan de negocio para la producción y exportación de snack e infusión de pitahaya orgánica deshidratada a Estados Unidos”. Tesis de maestría, Universidad Casa Grande. <https://dspace.casagrande.edu.ec/items/157be964-c64b-4235-b110-ca8a512a8462>
- Roldán Torres, René Alexander, y Silvana Johana Rodríguez Chávez. 2019. “Plan de negocio para la producción y comercialización de snacks elaborado de papas nativas de la Asociación de Productores Agrícolas Conpapa Tungurahua “AGROPAPA” en el cantón Ambato”. Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <https://dspace.espech.edu.ec/handle/123456789/11413>
- Romero Martínez, Mariano, Pedro Carmona Ibáñez y José Pozuelo Campillo. 2021. “Utilidad del deep learning en la predicción del fracaso empresarial en el ámbito europeo”. *Revista de Métodos Cuantitativos Para la Economía y la Empresa* 32: 392-414. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.5172>
- Thuanthong, Arthittaya, Sappasith Klomklao, Jarurat Panyo y Yi Zhang. 2023. “In-Vitro Screenings for Biological and Antioxidant Activities of Aqueous Extract from Sacha Inchi (*Plukenetia Volubilis* L.) Husks”. *Trends in the Sciences* 20 (11): 6815. <https://doi.org/10.48048/tis.2023.6815>
- Wheelen, Thomas, y David Hunger. 2012. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Boston: Pearson.
- Zeng, Jieyu, Miaoqing An, Wenni Tian, Kun Wang, Bing Du y Pan Li. 2023. “Sacha Inchi Albumin Delays Skin-Aging by Alleviating Inflammation, Oxidative Stress and Regulating Gut Microbiota in Induced-Aging Mice”. *The Journal of the Science of Food and Agriculture* 103 (9): 4470-4480. <https://doi.org/10.1002/jsfa.12555>