



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**UNIDAD ACADÉMICA ESCUELA DE DESARROLLO
EMPRESARIAL Y SOCIAL**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN INNOVACIÓN**

Snack energéticos a base de nibs de cacao fino de aroma

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN INNOVACION**

Autor: Rosero Narváez, Ana Cristina

Director: Sarango Lalangui, Paúl Oswaldo

QUITO

2023



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2023

Aprobación del director del Trabajo de Titulación

Loja, 17 de marzo de 2023

Magister,

Maria Esther González Huerta

Directora de la maestría en Administración de Empresas con Mención en Innovación

Ciudad.-

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Titulación denominado: Snack energéticos a base de nibs de cacao fino de aroma realizado por Ana Cristina Rosero Narvaéz ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Director: Phd. Paúl Oswaldo Sarango Lalangui

C.I.: 1103638555

Correo electrónico: posarango@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Ana Cristina Rosero Narvaéz, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor (a) del Trabajo de Titulación denominado: Snack energéticos a base de nibs de cacao fino de aroma de la maestría en Administración de Empresas con Mención en Innovación, específicamente de los contenidos comprendidos en: Identificación de oportunidad, Producto mínimo viable, Modelo de negocio, siendo director del presente trabajo el PhD. Paúl Oswaldo Sarango Lalangui; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad", en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....

Autor: Ana Cristina Rosero Narvaéz

C.I.: 1713293726

Correo electrónico: acrosero@utpl.edu.ec

Dedicatoria

El presente trabajo de titulación lo dedico a mi familia, quienes me han apoyado para que continúe con mi formación profesional, a mis hijos Emilia y Carlos Alberto quienes son la motivación en mi vida, a mi compañero de vida y apoyo incondicional para todos mis proyectos.

Con amor eterno a mis padres Ma. del Carmen Narváez y Alberto León Rosero.

Agradecimiento

Mi agradecimiento a Dios por permitirme la realización de este proyecto, a los docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja que compartieron sus conocimientos y experticia, a los directores de la maestría que me han guiado y apoyado en este camino.

Con cariño y respeto me siento muy agradecida con Ruth Simaluiza PhD por el apoyo de siempre para mi desarrollo profesional, una líder que inspira.

Índice de contenido

Aprobación del director del Trabajo de Titulación	II
Declaración de autoría y cesión de derechos	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento	V
Índice de contenido	VI
Resumen	1
Abstract	2
Introducción.....	3
Capítulo uno	5
Identificación de oportunidad	5
1.1 Oportunidad de Mercado	5
1.3 Análisis del Macro entorno	6
1.2.1 <i>Análisis interno</i>	6
1.2.2 <i>Análisis externo</i>	6
1.4 Planteamiento del Problema	7
1.5 Insights del grupo objetivo.....	8
1.6 Objetivos.....	8
1.6.1 <i>Objetivo general</i>	8
1.6.2 <i>Objetivos específicos</i>	8
1.7 Justificación del problema	8
Capítulo dos	10
Producto mínimo viable.....	10
2.1 Identificación del segmento.....	10
2.2 Materialización o prototipado de la propuesta.....	11
2.3 Validación	13
2.4 Análisis de resultados	16

Capítulo tres.....	17
Modelo de Negocio	17
3.1 Diseño de Modelo de Negocio	17
3.1.1 <i>Propuesta de valor</i>	17
3.1.2 <i>Segmento de mercado</i>	18
3.1.3 <i>Canales</i>	18
3.1.4 <i>Relación con los clientes</i>	18
3.1.5 <i>Recursos clave</i>	18
3.1.6 <i>Actividades clave</i>	18
3.1.7 <i>Socios clave</i>	18
3.1.8 <i>Estructura de costos</i>	19
3.2 Modelo de negocio	19
3.3 Viabilidad.....	21
3.4 Tamaño de mercado	22
3.4.1 <i>Mercado total disponible</i>	22
3.5 Inversión, proyección de ventas y costos.....	22
Conclusiones	27
Recomendaciones	28
Referencias	29

Índice de tablas

Tabla 1 Prueba organoléptica.....	16
Tabla 2 Estado de resultados	23
Tabla 3 Punto de equilibrio	24
Tabla 4 Estado de flujo de efectivo proyectado.....	25

Índice de figuras

Figura 1 Lienzo de propuesta de valor.....	11
Figura 2 Protótipo Snack N. 1.....	12
Figura 3 Protótipo Snack N. 2.....	12
Figura 4 Protótipo Snack N. 3.....	13
Figura 5 Prueba Hedónica.....	15
Figura 6 Lienzo canva modelo de negocio	20
Figura 7 Estrategia de Marketing Mix	21
Figura 8 Grafico Punto de Equilibrio	24

Resumen

El cacao fino de aroma de Ecuador es reconocido como uno de los mejores del mundo, siendo su principal derivado, el chocolate, muy valorado en los mercados internacionales. Pero, el cacao también ofrece grandes oportunidades de negocio a partir de sus productos semielaborados, considerados alimentos funcionales por su valor nutritivo y componentes bioactivos que ayudan a prevenir enfermedades. Ecuador representa el 7% de la producción mundial total de cacao, según la International Cocoa Organization, y su cacao es altamente valorado en los mercados internacionales, según la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. En 2018, las exportaciones de semielaborados de cacao representaron el 6,33% del suministro exportable total de cacao y sus productos procesados, siendo los nibs de cacao solo el 0,36%. Por lo tanto, se propone un modelo de negocio sostenible para la comercialización de snacks energéticos a base de nibs de cacao fino de aroma en el mercado ecuatoriano, a través de una estrategia de marketing ecológica y sostenible que sea una alternativa de consumo de semielaborados de cacao menos procesados.

Palabras clave: cacao, innovación, negocio.

Abstract

The fine aroma cocoa from Ecuador is recognized as one of the best in the world, with its main derivative, chocolate, highly valued in international markets. However, cocoa also offers great business opportunities through its semi-processed products, which are considered functional foods due to their nutritional value and bioactive components that help prevent diseases. According to the International Cocoa Organization, Ecuador represents 7% of the total global cocoa production, and its cocoa is highly valued in international markets, according to the National Association of Cocoa Exporters. In 2018, semi-processed cocoa exports accounted for 6.33% of the total exportable cocoa supply and its processed products, with cocoa nibs representing only 0.36%. Therefore, a sustainable business model is proposed for the commercialization of energy snacks made from fine aroma cocoa nibs in the Ecuadorian market, through an ecological and sustainable marketing strategy that provides an alternative consumption option for less processed cocoa semi-products.

Keywords: cocoa, innovation, business.

Introducción

El objetivo de esta tesis es presentar una alternativa de negocio para la diversificación de los semielaborados del cacao fino de aroma en una finca ubicada en Puerto Quito, Ecuador. Esta alternativa no solo busca brindar oportunidades de ingresos extras a mujeres del sector, sino también aprovechar los múltiples beneficios que ofrece el cacao para la salud. En la actualidad, la alimentación saludable es una tendencia y preocupación para muchas personas que buscan una dieta equilibrada y nutritiva para mantener su salud y bienestar.

De acuerdo con estudios realizados por la FAO en 2010, el consumo de cacao a nivel mundial tiene un crecimiento medio anual de 2.1%, lo que demuestra la necesidad de investigar sus propiedades como alimento funcional e innovar con nuevos productos a base de cacao que brinden beneficios a los consumidores. La propuesta de negocio se enfoca en identificar oportunidades en el mercado local para la diversificación del producto y ofrecer una propuesta de valor que destaque la calidad del producto a través de la trazabilidad y una estrategia comercial diferenciada con visión hacia el consumidor.

Es importante establecer parámetros de calidad y diversidad del producto para satisfacer al público objetivo, que es muy crítico a la hora de adquirir un producto. Se busca que dentro de la gama de opciones, el producto se destaque por su valor y trascendencia en la cosecha, fermentación y elaboración. En este caso, se trabaja con los nibs de cacao, que son trocitos de la semilla del cacao una vez que ha pasado por un proceso de fermentación, tostado, triturado y limpiado.

En Ecuador, el cacao es un producto de buena calidad física y nutricionalmente, pero a menudo se limita su uso a la materia prima para el chocolate, ignorando los residuos del secado, como los nibs de cacao. Sin embargo, el cacao es un alimento saludable condicionado que contiene una alta concentración de polifenoles, flavanoles, flavonoles,

antocianidinas y sustancias estimulantes como las metilxantinas (teobromina y cafeína) que favorecen una alimentación saludable y proveen al organismo energía de manera natural.

Capítulo uno

Identificación de oportunidad

1.1 Oportunidad de Mercado

En el mercado, existe una alta demanda de productos etiquetados con los nutrientes necesarios para mantener una dieta saludable. Los alimentos funcionales son parte de este grupo de alimentos y son considerados necesarios para una dieta altamente selectiva, especialmente para quienes practican deportes, así como para las personas que buscan alimentos que les brinden energía sin conservantes o que sean altamente procesados. Así mismo, se ha visto un incremento en el consumo de snacks saludables como una alternativa de alimentación saludable. “La palabra "snack" proviene del idioma inglés y significa alimento ligero que se consume entre comidas. Estos son aperitivos que vienen en diferentes empaques de distintos tamaños”(Zbib et al., 2010).

En relación a esta preocupación cada vez más consciente sobre el autocuidado y la búsqueda de productos en el mercado que puedan contribuir a la salud y bienestar, surge la necesidad de consumir alimentos que le brinden al consumidor un aporte energético adecuado y que sean de fácil combinación con otros alimentos o que se puedan consumir en cualquier momento.

Dentro de la extensa variedad de productos con altos nutrientes, se encuentra el cacao nacional o fino de aroma, que es un alimento saludable condicionado. Es decir, que presenta una característica particular en la que algunos de sus componentes afectan las funciones del organismo de manera específica y positiva, promoviendo un efecto fisiológico o psicológico más allá de su valor nutritivo tradicional.

Existe una gran cantidad de ingredientes naturales que tienen un impacto positivo en la salud de los consumidores y que podrían ser utilizados en el desarrollo de los snacks funcionales. El mercado de los snacks comunes se enfrenta al reto de actualizar e innovar sus productos para que éstos se conviertan en funcionales (Roberfroid, 2007)

1.3 Análisis del Macro entorno

1.2.1 Análisis interno

En el mercado local, existen marcas que ofrecen diferentes tipos de snacks energéticos donde el consumidor puede elegir entre diferentes opciones en términos de valor nutritivo, precio, tamaño, sabores, calidad, entre otros. Sin embargo, no se ofrece un snack a base de nibs de cacao. Los consumidores que buscan productos saludables, buscan alternativas no procesadas y con ingredientes naturales, y una barra energética a base de nibs de cacao es una opción.

Según un reporte de la revista digital Primicias Letamendi, (2019) menciona que; el uso de ingredientes naturales y saludables es una tendencia en la industria de alimentos. Esta tendencia no solo aplica a las grandes empresas, sino que también ha generado una serie de emprendimientos impulsados por un mercado importante de millenials, quienes son una generación con una alta formación. El reporte también menciona que los consumidores buscan cada vez más productos que no sean invasivos con el medio ambiente y que les ofrezcan una diversidad en los productos naturales.

1.2.2 Análisis externo

Ecuador, debido a sus condiciones geográficas y su riqueza en recursos biológicos, es el principal productor de Cacao Arriba fino y de aroma (63% de la producción mundial), proveniente de la variedad Nacional, cuyo sabor ha sido reconocido durante siglos en el mercado internacional. Este tipo de grano es utilizado en la elaboración de chocolates refinados. Sin embargo, lo que muchos desconocen es que el chocolate fino se distingue por su pureza, específicamente, el sabor y la fragancia que el cacao tiene (Anecacao, 2019, párr. 3)

A nivel internacional, existe una gran expectativa por la apertura de nuevos mercados o el acceso en condiciones preferentes a mercados tradicionales para la oferta exportable ecuatoriana, ya sea de granos secos de cacao de las variedades Nacional (fino o de aroma), así como de productos semielaborados y elaborados. En particular, destaca el acuerdo comercial con la Unión Europea, que se espera entre en vigencia a fines de 2016, así como

el inicio de negociaciones con mercados individuales importantes no tradicionales como Corea del Sur, Turquía e Irán (ESPAE, 2016).

El mercado internacional representa una gran oportunidad para la exportación de productos semielaborados del cacao debido a su calidad, lo que ha permitido que se posicione en mercados internacionales con productos elaborados, como el chocolate. Sin embargo, es necesario contar con certificaciones que avalen su condición de producto orgánico.

Uno de los principales problemas de los productos sustitutos es que pueden desplazar a otros sin ser exactamente iguales, lo que genera una cierta competencia en el mercado del chocolate negro, donde existe una gran variedad de marcas. Por lo tanto, resulta indispensable realizar una campaña promocional que explique los beneficios del consumo de nibs de cacao en su presentación natural y que resulte apetecible para el consumidor.

1.4 Planteamiento del Problema

La búsqueda de nuevos negocios para los semielaborados del cacao crea oportunidades de trabajo para los pequeños productores y permite la sustentabilidad de sus cosechas. Según datos de ANECACAO en el 2019, el 70% de la producción de cacao está representado por pequeños productores, por lo tanto, es necesario generar alternativas de productos a base del cacao que entreguen un contenido de valor para los consumidores. Los nutrientes que proveen los nibs de cacao están direccionados a aportar no solo salud sino también energía al organismo. A pesar de esto, al no tener mayor reconocimiento en el mercado, se debe buscar una forma de promocionar el producto para que sea atractivo a un público objetivo.

El cacao, una vez que ha sido tostado, triturado y limpiado, presenta un sabor amargo propio de la teobromina que lo hace no muy agradable al paladar. Normalmente se mezcla con azúcar u otros endulzantes que, al procesarlo, pueden atenuar el sabor amargo como es el caso del chocolate. Sin embargo, se pretende conservar la pureza del cacao a través de los nibs (trozos de cacao), ya que en su pureza se pueden obtener los beneficios a la salud y conservar su denominación de alimento funcional.

¿Cómo generar un modelo de negocio para la comercialización de barras energéticas en base a nibs de cacao?

1.5 Insights del grupo objetivo

Existe un grupo de consumidores interesados en la actualidad que buscan incluir en su dieta alimentos que les aporte nutrientes de manera natural, adicionalmente que les provea información de la trazabilidad del producto y que sean lo menos agresivos con el ambiente. Este grupo incluye a los deportistas o practicantes de algún deporte, millenials y demás consumidores que busquen nuevas fuentes de energía libres de colorantes o conservantes.

El público objetivo requiere el producto de manera práctica para ser consumido y adicionalmente buscan llevar una dieta saludable. La presentación como snack o en barra no se encuentra en el mercado local, por lo que se considera una barra energética natural. Por lo tanto, es importante identificar el contenido de valor con el que se pueda llegar al público objetivo sobre la calidad y características del producto.

1.6 Objetivos

1.6.1 *Objetivo general*

Diseñar un modelo de negocio sustentable y diferenciado del mercado para el consumo de snacks en base a nibs de cacao fino de aroma.

1.6.2 *Objetivos específicos*

- Elaborar una propuesta de valor para la comercialización del snack en base a nibs de cacao.
- Desarrollar un prototipo del producto que permita presentarlo a potenciales clientes y comprobar su intención de compra.
- Determinar la factibilidad y viabilidad del modelo de negocio mediante la metodología CANVAS

1.7 Justificación del problema

Según investigaciones realizadas por creFEDEXPORT (2021), el cambio de estilo de vida de los consumidores de snacks impulsa la compra en tiendas online, haciendo que el aspecto visual sea cada vez más relevante al momento de seleccionar los productos. Los consumidores buscan productos con etiquetas "sin", "reducido", "gluten free", "no sugar" y

"orgánico", que impulsen la compra de snacks saludables. También buscan que sus productos sean elaborados con ingredientes sostenibles y que los empaques sean ecológicos.

La demanda generada por los cambios alimenticios en los consumidores abre oportunidades para la generación de negocios basados en productos que cumplan con las nuevas expectativas. Según estudios realizados por Nestlé Ecuador, el 77% de los consumidores ecuatorianos menciona que lo más importante para ellos es cuidar su salud, y un 96% considera que el tipo de alimentos que consumen puede determinar su estado de salud. Es decir, que buscan snacks saludables. Para la AEI, más del 86% de los consumidores con alta frecuencia de compra y consumo adquieren snacks más de una vez por semana.

El snack energético a base de nibs de cacao se encuentra dentro de los alimentos saludables y con elementos de producción que no son agresivos con el medio ambiente, como una alternativa a la ingesta de chocolate.

Capítulo dos

Producto mínimo viable

2.1 Identificación del segmento

El segmento de mercado al que se dirige el producto está compuesto por consumidores que adquieren alimentos saludables, necesitan energía para sus actividades y prefieren productos naturales sin conservantes ni azúcares añadidos. En este contexto, se busca que el perfil del consumidor interesado en el producto esté preocupado por la calidad y trazabilidad que se ofrece.

Los mercados a los que se pretende llegar pueden ser heterogéneos, y los compradores tienen diferentes características, por lo que se requiere segmentar el mercado de manera más homogénea para llegar con el producto ajustado a sus necesidades. Por tanto, se estableció un buyer persona que se identifique con alimentos saludables y que le aporten energía para identificar el segmento.

El perfil del cliente o del consumidor, según Novillo (2012), es la representación de las características de las personas que consumen un producto o adquieren un servicio de una determinada empresa para satisfacer sus necesidades.

Dentro de la propuesta de valor se ofrece al cliente un producto derivado del cacao con características orgánicas y procesado bajo altos estándares de calidad, siendo un producto Premium de consumo que aporta grandes beneficios para el consumidor. La alimentación saludable es una tendencia cada vez más fuerte, y si es un alimento natural, aún mejor. El cacao es un producto con alta demanda a nivel mundial, generalmente utilizado para confitería y chocolatería, pero diversificar los semielaborados del cacao con un cultivo seguro y libre de transgénicos o químicos que puedan afectar la salud es importante.

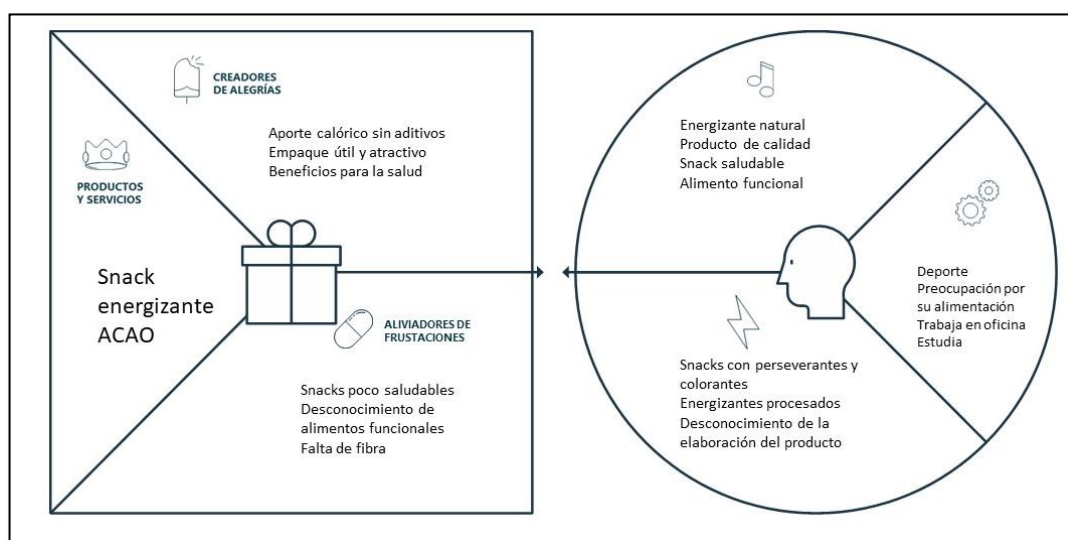
La idea del proyecto es ofrecer al segmento de mercado un snack energizante a base de nibs de cacao arriba o fino de aroma, cosechado bajo un emprendimiento familiar con los cuidados de fermentación necesarios para el procesamiento del tostado, triturado y limpieza de los nibs. El producto es amigable con el ambiente, ya que no se utilizan fertilizantes

agresivos. De esta manera, el consumidor puede tener la certeza de que el producto es natural.

La propuesta de valor está enfocada en el cliente, quien es el corazón del modelo de negocio. El producto presenta sus bondades para una dieta saludable, pero existe desconocimiento sobre su aporte para el consumidor. A un costo bajo del mercado, se puede acceder a un snack con información nutricional y trazabilidad que permita conocer la localización del producto.

Figura 1

Lienzo de propuesta de valor



2.2 Materialización o prototipado de la propuesta

Para la realización de un prototipo se trabajó de manera artesanal el producto con la finalidad de validar la aceptación de este, con un público objetivo de similares características entre ellas, edad, actividad deportiva, interés por alimentación saludable, de manera paralela se trabajó en la línea gráfica diseñada con contenido de trazabilidad del producto, desde la cosecha hasta la producción.

Al momento de realizar el pilotaje de manera artesanal se evidenció que tanto la presentación como la consistencia del producto presentaron observaciones por lo que se decidió trabajar en la planta de procesos con una presentación y consistencia de vista

agradable, en cuanto al sabor se obtuvo gran aceptación del producto por parte del segmento que se presentó, de igual manera se trabajó con un testeó de la marca a través de las redes sociales generando una aceptación del producto en primera instancia, al igual que existe atracción de la línea gráfica.

Figura 2

Prototipo Snack N. 1



Figura 3

Prototipo Snack N. 2



Figura 4

Prototipo Snack N. 3



2.3 Validación

Para la validación del producto, se establecieron varias muestras de snacks con nibs de cacao, los cuales fueron procesados por profesionales en el área de alimentos con la finalidad de establecer formulaciones y consistencia del producto en las cantidades adecuadas para la elaboración de un snack a base de nibs de cacao. Al tratarse de cacao en su presentación de triturado, se exploraron opciones para minimizar el sabor amargo sin la utilización de azúcares añadidos. Por lo tanto, surgió la pregunta: ¿Es de gusto al paladar del consumidor el snack a base de nibs de cacao fino de aroma?, este cuestionamiento se produjo con la intención de validar que el producto es aceptado por el público objetivo seleccionado. Además de sus beneficios para la salud como alimento saludable, también es importante el sabor del producto.

Por otro lado, la publicidad considerada en el proyecto es importante para la socialización de los beneficios del producto como alimento funcional. La comercialización del producto se llevó a cabo con una estrategia de marketing ecológico que apoyara la trazabilidad del producto desde su cosecha, permitiendo que se diversifique la producción del cacao en una finca con el cuidado necesario para no afectar el medio ambiente con productos tóxicos. El marketing ecológico es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria para las partes que intervienen: la sociedad y el entorno

natural. Esto se logra mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita, de forma que, ayudando a la conservación y mejora del medio ambiente, contribuyan al desarrollo sostenible de la economía y la sociedad (Muñoz, A. 2013).

En cuanto a las iteraciones o pivotajes, el producto se promociona en redes sociales con varias iteraciones que permiten establecer atracción visual sobre la marca, el empaque, la información nutricional, etc. En principio, la estrategia publicitaria no llamó la atención ya que se enfocó en la segmentación del cliente, por lo que fue necesario establecer una mejora en la línea gráfica que sea mucho más atractiva y genere expectativas en el cliente. Debido al ajuste requerido, se realizó un pivotaje en la estrategia comercial a través del marketing ecológico, ya que las necesidades del consumidor están enfocadas en la seguridad de adquirir un producto saludable con la certeza de que contenga ingredientes naturales, en este caso el cacao es determinante para la apertura de nuevos emprendimientos por su calidad, aroma y beneficios para la salud.

Dentro del pivotaje, se realizó una encuesta a diferentes segmentos de mercado, donde se consideraron consumidores de alimentos saludables y personas que realizan deporte por afición. Tomando en cuenta el cambio de la línea gráfica realizada, se identificó que la apreciación del producto era satisfactoria. Para el estudio cualitativo de aceptación del producto, se realizó una prueba hedónica a dos grupos focales, los cuales estaban conformados por entre 5 y 8 personas. En la misma, los participantes comentaron sobre su apreciación sensorial del producto.

Figura 5*Prueba Hedónica*

**Prueba de Preferencia
(Prueba Hedónica)**

Edad..... Actividad.....
Sexo.....

Pruebe los productos que se presentan a continuación
Por favor marque con un X, el cuadro que esta junto a la frase que mejor describe su opinión sobre los productos que acaba de probar.

	M1	M2	M3	M4
Me gusta muchísimo				
Me gusta mucho				
Me gusta moderadamente				
Me gusta ligeramente				
Ni me gusta ni me disgusta				
Me disgusta ligeramente				
Me disgusta moderadamente				
Me disgusta mucho				
Me disgusta muchísimo				

Qué precio sugiere para el producto de su preferencia, teniendo en cuenta que se encuentra en una presentación comercial de 60g \$.....

En el primer grupo, el 75% de los participantes indicaron que el producto les gustó mucho a pesar del sabor y les pareció que la presentación del mismo era muy atractiva. En cuanto a la consistencia del producto, el 85% de los participantes indicó que les gustaba moderadamente, ya que se encontraba un poco duro.

En el segundo grupo, el 80% de los participantes mostró un resultado muy positivo en cuanto al sabor y la consistencia del producto. En especial, al explicarles los beneficios del producto y el procesamiento a base de productos naturales, consideraron que deberían incluirlo en su dieta como un energizante natural.

Cabe mencionar que, en ambos grupos focales, los participantes no conocían los beneficios de consumir nibs de cacao. De igual manera, relacionaban los nibs de cacao con el chocolate y no conocían ni habían visto el producto en el mercado. El 100% de los participantes les agradó la idea de consumir nibs de cacao como energizante calórico sin conservantes ni preservantes.

Durante la degustación, no se les indicó a los participantes sobre el contenido del snack, por lo que les sorprendió el sabor, sobre todo por la mezcla de nibs de cacao con miel pura de abejas. El precio estimado, al que estarían dispuestos a pagar los participantes de ambos grupos focales, basándose en la muestra presentada, una vez que el producto se vendería en una barra de 60 gramos y su empaque sería ecológico, es entre 1,50 USD y 2,50 USD.

2.4 Análisis de resultados

Para Los resultados del testeo del prototipo se realizaron a diferentes consumidores, para esto se determinó el segmento de mercado que fueron deportistas aficionados y consumidores de productos naturales en ferias orgánicas. La aplicación de la prueba se realizó a un total de 102 personas en la ciudad de Quito parroquia Cumbayá.

Los resultados obtenidos de las pruebas organolépticas al público objetivo se muestran en la tabla N.1.

Tabla 1

Prueba organoléptica

Apreciación	Muestra			
	Muestra 1	Muestra 2	Muestra 3	Muestra 4
Muy agradable	52	68	42	37
Agradable	27	9	48	58
Neutro	6	5	4	2
Desgradable	11	10	4	2
Muy desagradable	6	10	4	3

Nota. Esta tabla se observa la preferencia de 102 personas por el testeo del prototipo.

Capítulo tres

Modelo de Negocio

3.1 Diseño de Modelo de Negocio

El diseño del modelo de negocios es fundamental para establecer los parámetros de éxito de un producto innovador y diferenciado en el mercado. Según Cordero (2012), se describe el modelo de negocios como "la forma en que una empresa se plantea generar ingresos y beneficios". El modelo de negocios CANVAS es una herramienta que tiene diferentes apartados para establecer los aspectos básicos de un negocio, buscando plasmar en un solo lugar cómo se crea, entrega y captura ese valor de la empresa (Smith, 2013). Con la finalidad de generar valor a través del modelo de negocios, se propone un producto premium basado en nibs de cacao 100% natural. El modelo no solo representa la generación de valor, sino también la captura de valor. Por lo tanto, se utiliza el modelo de negocio CANVA para acoger las ideas posibles que aparezcan en la ejecución del proceso.

Con la necesidad de incursionar en el mercado con un producto innovador basado en semielaborados del cacao, se realiza un análisis FODA para determinar la factibilidad de mejoras en el proceso a través de los diferentes bloques. La mejora en la propuesta se define al momento de establecer cuál es el valor del producto para el cliente objetivo.

3.1.1 Propuesta de valor

El valor que tiene el producto para ofrecer al consumidor se enfoca en una línea de consumo saludable. El snack energético a base de nibs de cacao promueve salud y energía en una presentación que permite su consumo de manera práctica, fácil y con una atractiva presentación. La trazabilidad del producto desde su cosecha hasta el proceso de elaboración del snack es la base fundamental para proveer al cliente lo que está consumiendo. La siembra y cosecha consciente en base al manejo de abonos orgánicos permitirá conservar el sabor del producto. Se pretende cubrir la necesidad del cliente mediante un servicio directo que brinde información no solo nutricional del producto, sino también de su elaboración.

3.1.2 Segmento de mercado

El mercado al que se pretende llegar está direccionado a deportistas aficionados o de élite, así como también a personas interesadas en el consumo de productos orgánicos y saludables que provean elementos nutritivos en su dieta diaria.

3.1.3 Canales

El canal de venta se realizará de manera directa, brindando un servicio de calidad al cliente. La venta directa permitirá la interacción directa con el cliente con la finalidad de recibir retroalimentación mediante una encuesta de satisfacción para monitorear el producto, el packing y el servicio.

3.1.4 Relación con los clientes

Como se mencionó en el punto anterior, la venta directa será una forma de relacionamiento con el cliente de tal manera que canalice las inquietudes sobre el producto, el packing y el servicio. El trato directo y personalizado con el cliente también será parte de la línea de negocio digital que se encargará de realizar un seguimiento cercano al consumidor.

3.1.5 Recursos clave

Es importante conservar la calidad del producto y, sobre todo, el control de la producción de nibs de cacao. Por lo tanto, es necesario que el productor se asegure del proceso de fermentación, así como de la capacitación y el control de las normas de calidad y BPM durante todo el proceso de producción. El empaque también es muy importante para que el producto llegue al cliente de la forma en que se ofrece, cuidando todos los detalles en la entrega.

3.1.6 Actividades clave

Para la venta directa, es necesario contar con una estrategia de comercialización en redes sociales que muestre el contenido de valor sobre el producto, así como la trazabilidad del mismo para que el negocio sea sustentable. La estrategia de marketing ecológico también es fundamental para llegar al segmento de mercado establecido.

3.1.7 Socios clave

Los productores de finca que cosechan el cacao son socios estratégicos en el negocio, ya que la cosecha y fermentación del producto deben ser permanentes.

3.1.8 Estructura de costos

La estructura financiera se detalla con un análisis financiero de la sustentabilidad del negocio.

3.2 Modelo de negocio

Una vez analizado el modelo de negocio bajo la metodología CANVA, se puede concluir que la propuesta de valor del producto es de gran impacto para el consumidor. Siendo un producto nuevo en el mercado, requiere de una estrategia comercial que le permita visibilizarse y dar a conocer los beneficios y nutrientes que implica su consumo en la dieta. En el prototipo se establece un QR en el empaque que contiene información sobre la trazabilidad del producto con fotos y videos. El modelo de negocio está pensado para crear una estrategia comercial que permita promocionar desde la cosecha del producto hasta la elaboración de los snacks a base de nibs de cacao. Para el segmento de mercado, se ha considerado necesario informar al consumidor sobre un snack energético saludable proveniente de plantaciones sostenibles donde trabajan mujeres de la comunidad. Con la trazabilidad, se pretende entregar información sobre los esfuerzos invertidos para la reducción de los impactos negativos en el ecosistema. La redistribución de las ganancias del cacao con los agricultores y cosechadoras permitirá que estos reciban una mayor cantidad de ingresos frente a recibir solamente un pago justo por la materia prima.

Figura 6

Lienzo Canvas modelo de negocio



3.3 Viabilidad

El producto para ser viable, requiere cumplir sobre todo con el mantenimiento de condiciones innovadoras para el consumidor y la utilización de ingredientes naturales. La calidad del cacao fino de aroma es determinante para agregar valor al producto, y en este caso, los cuidados de postcosecha, así como el grado de fermentación, deben cumplir con las especificaciones para obtener un sabor agradable. A pesar de que el cacao por naturaleza es amargo, se trabaja con ingredientes como la miel de abeja para disminuir el nivel de amargura y ofrecer un sabor aceptable al snack. El proceso del producto debe cumplir con normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para un adecuado procesamiento y posterior comercialización en un empaque innovador y ecológico. Las cualidades del snack son el brillo de su presentación, el aroma y la consistencia del producto. Según Kotler (2001), el empaque incorpora las actividades de diseñar y producir las envolturas del producto, las cuales se componen de tres tipos: empaque primario, empaque secundario y empaque de embarque.

Para la comercialización, se ha diseñado una estrategia de marketing mix, ya que el canal de comercialización será a través de redes sociales (marketing digital) y ferias locales de emprendimiento (marketing tradicional).

Figura 7

Estrategia de Marketing Mix



3.4 Tamaño de mercado

3.4.1 Mercado total disponible

El valor que tiene el producto para ofrecer al consumidor se enfoca en una línea de consumo saludable. El snack energético a base de nibs de cacao promueve salud y energía en una presentación que permite su consumo de manera práctica, fácil y con una atractiva presentación.

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

País	Ecuador
Provincia	Pichincha
Cantón	Quito
Población	Urbana
Sector	Centros deportivos, tiendas productos orgánicos, ferias de emprendimiento.

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

Edad	Entre 18 y 50 años
Sexo	Indistinto
Ingresos	Superior a los 700 USD
Nivel socioeconómico	Medio alto – alto

SEGMENTACIÓN CONDUCTISTA

Intensidad de consumo	Consumidor regular
Motivación de compra	Deportistas aficionados, personas con alimentación saludable
Beneficio esperado	Entrega mediante delivery
Frecuencia de compra	Semanal, mensual, trimestral

3.5 Inversión, proyección de ventas y costos

Se realizó la proyección del Estado de Resultados a partir del año 1 al año 5.

Tabla 2

Estado de resultados ACAO

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES					
VENTAS/SERVICIOS PRESTADOS	\$18.750,00	\$20.934,38	\$23.373,23	\$26.096,21	\$29.136,42
EGRESOS OPERACIONALES					
MATERIA PRIMA O MERCADERIA	\$ 1.725,00	\$ 1.954,43	\$ 2.214,36	\$ 2.508,87	\$ 2.842,55
G. SUELDOS Y BS	\$ 8.779,00	\$ 9.042,37	\$ 9.313,64	\$ 9.593,05	\$ 9.880,84
ARRIENDO	\$ 1.200,00	\$ 1.236,00	\$ 1.273,08	\$ 1.311,27	\$ 1.350,61
SERV. INDEPENDIENTES	\$ 480,00	\$ 494,40	\$ 509,23	\$ 524,51	\$ 540,24
SEGUROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	\$ 360,00	\$ 370,80	\$ 381,92	\$ 393,38	\$ 405,18
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 120,00	\$ 123,60	\$ 127,31	\$ 131,13	\$ 135,06
SERVI. BÁSICOS	\$ 900,00	\$ 927,00	\$ 954,81	\$ 983,45	\$ 1.012,96
COMBUSTIBLE	\$ 960,00	\$ 988,80	\$ 1.018,46	\$ 1.049,02	\$ 1.080,49
PUBLICIDAD	\$ 2.400,00	\$ 2.472,00	\$ 2.546,16	\$ 2.622,54	\$ 2.701,22
UNIFORMES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS OPERACIONALES					
COMISIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPREVISTOS	\$ 455,97	\$ 469,65	\$ 483,74	\$ 498,25	\$ 513,20
DEPRECIACIÓN	\$ 1.733,33	\$ 1.333,33	\$ 1.333,33	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
AMORTIZACIÓN	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	\$19.513,30	\$19.812,38	\$20.556,05	\$21.015,48	\$21.862,36
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ -763,30	\$ 1.122,00	\$ 2.817,18	\$ 5.080,73	\$ 7.274,06
+ OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- OTROS GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- G. FINANCIEROS	\$ -226,82	\$ -260,21	\$ -299,07	\$ -343,73	\$ -395,07
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	\$ -536,49	\$ 1.382,21	\$ 3.116,25	\$ 5.424,46	\$ 7.669,13
PART. EMPLEADOS 15%	\$ -	\$ 207,33	\$ 467,44	\$ 813,67	\$ 1.150,37
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -536,49	\$ 1.174,88	\$ 2.648,81	\$ 4.610,79	\$ 6.518,76
IMPUESTO A LA RENTA 22%	\$ -	\$ 293,72	\$ 662,20	\$ 1.152,70	\$ 1.629,69
UTILIDAD NETA	\$ -536,49	\$ 881,16	\$ 1.986,61	\$ 3.458,10	\$ 4.889,07
EBITDA	\$ 1.370,03	\$ 2.855,33	\$ 4.550,51	\$ 6.480,73	\$ 8.674,06

Nota. Estados proyectados para 5 años

El punto de equilibrio

Tabla 3*Punto de equilibrio*

DETALLE	VALOR
INGRESOS ANUALES	\$ 19.455,95
INGRESOS MENSUALES	\$ 1.621,33
INGRESOS DIARIOS	\$ 54,04

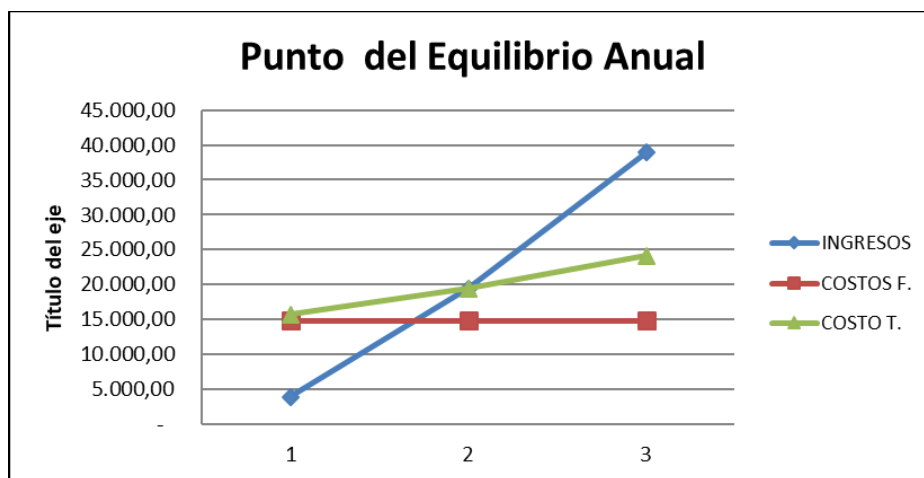
Figura 8*Gráfico Punto de Equilibrio*

Tabla 4*Estado de flujo de efectivo proyectado*

DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENTRADAS						
VENTAS/SERVICIOS PRESTADOS		\$18.750,00	\$20.934,38	\$23.373,23	\$26.096,21	\$29.136,42
OTROS INGRESOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
APORTACIÓN DE CAPITAL	\$16.500,00					
PRESTAMOS	\$ -1.551,67		\$ -			
TOTAL ENTRADAS	\$14.948,33	\$18.750,00	\$20.934,38	\$23.373,23	\$26.096,21	\$29.136,42
SALIDAS						
SALIDAS DE INVERSIÓN						
CAPITAL DE TRABAJO I.	\$ 1.448,33					
ACTIVOS FIJOS	\$11.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS ACTIVOS	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SALIDAS DE GASTOS CORRIENTES						
MATERIALES		\$ 1.725,00	\$ 1.954,43	\$ 2.214,36	\$ 2.508,87	\$ 2.842,55
G. SUELDOS Y BS		\$ 8.779,00	\$ 9.042,37	\$ 9.313,64	\$ 9.593,05	\$ 9.880,84
ARRIENDO		\$ 1.200,00	\$ 1.236,00	\$ 1.273,08	\$ 1.311,27	\$ 1.350,61
SERV. INDEPENDIENTES		\$ 480,00	\$ 494,40	\$ 509,23	\$ 524,51	\$ 540,24
SEGUROS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUMINISTROS DE LIMPIEZA		\$ 360,00	\$ 370,80	\$ 381,92	\$ 393,38	\$ 405,18
SUMINISTROS DE OFICINA		\$ 120,00	\$ 123,60	\$ 127,31	\$ 131,13	\$ 135,06
SERVI. BÁSICOS		\$ 900,00	\$ 927,00	\$ 954,81	\$ 983,45	\$ 1.012,96
MANTENIMIENTO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TRANSPORTE		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMBUSTIBLE		\$ 960,00	\$ 988,80	\$ 1.018,46	\$ 1.049,02	\$ 1.080,49
PUBLICIDAD		\$ 2.400,00	\$ 2.472,00	\$ 2.546,16	\$ 2.622,54	\$ 2.701,22
UNIFORMES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

COMISIONES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS OPERACIONALES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPREVISTOS		\$ 455,97	\$ 469,65	\$ 483,74	\$ 498,25	\$ 513,20
G. FINANCIEROS		\$ -226,82	\$ -260,21	\$ -299,07	\$ -343,73	\$ -395,07
PART. EMPLEADOS 15%		\$ -	\$ 207,33	\$ 467,44	\$ 813,67	\$ 1.150,37
IMPUESTO A LA RENTA 25%		\$ -	\$ 293,72	\$ 662,20	\$ 1.152,70	\$ 1.629,69
PAGO DE PRESTAMO		\$ 190,71	\$ 260,21	\$ 299,07	\$ 343,73	\$ 395,07
TOTAL SALIDAS OPERACIONALES	\$15.248,33	\$17.343,87	\$18.580,09	\$19.952,36	\$21.581,85	\$23.242,42
FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)	\$ -300,00	\$ 1.406,13	\$ 2.354,28	\$ 3.420,87	\$ 4.514,36	\$ 5.894,00
EFFECTIVO INICIAL	\$ 1.448,33	\$ 68,33	\$ 2.734,17	\$ 5.208,75	\$ 8.629,62	\$13.143,98
IVA COBRADO		\$ 2.250,00	\$ 2.512,13	\$ 2.804,79	\$ 3.131,55	\$ 3.496,37
IVA PAGADO	\$ -1.380,00	\$ -990,30	\$ -1.044,88	\$ -1.104,41	\$ -1.169,48	\$ -1.240,74
IVA X PAGAR		\$ -	\$ -1.346,94	\$ -1.700,37	\$ -1.962,07	\$ -2.255,63
IVA X PAGAR / CREDITO TRIBUTARIO		\$ 120,30	\$ -1.346,94	\$ -1.700,37	\$ -1.962,07	\$ -2.255,63
EFFECTIVO FINAL	\$ 68,33	\$ 2.734,17	\$ 5.208,75	\$ 8.629,62	\$13.143,98	\$19.037,98

Nota. Estados proyectados para 5 año

Conclusiones

La propuesta de valor del proyecto ofrece una oportunidad en el mercado de los snacks saludables al proporcionar la trazabilidad que los consumidores buscan en sus alimentos. Al utilizar nutrientes naturales y orgánicos en el proceso de elaboración, se brinda al cliente la transparencia que requiere en la calidad del producto.

El prototipo desarrollado demostró una intención de compra, lo que proyecta una producción inicial de 500 barras energéticas a un precio de 2,50 USD. Se espera un crecimiento del 10% en el primer año, seguido de un decrecimiento del 4% en el segundo año. Sin embargo, se prevé un crecimiento del 6% en el tercer año y del 13% en el cuarto y quinto año.

El estudio de mercado realizado mediante un focus group permitió identificar tanto la oferta como la demanda del producto, lo que indica su viabilidad comercial. Se determinaron las tendencias y preferencias del consumidor, quienes aceptaron el producto con un sabor diferente, a pesar del sabor característico en amargura que presenta el cacao, se mostraron interesados en los beneficios que les proporciona el producto.

El modelo de negocios CANVAS fortaleció la viabilidad comercial del producto, al incluir un plan de marketing ecológico en redes sociales y medios digitales, así como también la estratificación del mercado objetivo. La relación con el cliente es fundamental para su promoción a través del boca a boca y así, lograr una comercialización sustentable.

Recomendaciones

Para generar valor en el producto, es importante realizar una constante evaluación de éste, el packaging y el servicio, tomando en cuenta las opiniones del cliente y aprovechando la venta directa. Debido al alto crecimiento y de manera acelerada que ha venido registrando productos como son los snacks saludables, la introducción de un snack energético a base de nibs de cacao puede posicionarse como una alternativa alimenticia innovadora y sostenible.

Es esencial que el prototipo del producto sea desarrollado con los intereses del público objetivo en mente, y que su aspecto visual sea agradable y atractivo. Es importante proporcionar al cliente la información detallada de los beneficios del producto para la salud, y destacar las propiedades nutritivas y funcionales que le ofrece el producto.

Una vez aplicado el modelo de negocios CANVAS, es recomendable realizar una constante evaluación del mismo a través de un análisis FODA. Se debe prestar especial atención a la pertinencia de un rediseño del modelo, que permita capturar valor e identificar las necesidades cambiantes del consumidor. Esto es crucial debido a que el mercado es dinámico, con constantes variaciones en la oferta y la demanda de productos, así como cambios legales y tecnológicos. Por lo tanto, es necesario estar a la vanguardia del cambio y redefinir constantemente el producto de acuerdo a las necesidades del cliente.

Referencias

- Araya L, Héctor, & Lutz R, Mariane. (2003). *Functional and healthy foods*. Revista chilena de nutrición, 30(1), 8-14. <http://bit.ly/3TaTpTI>
- Anecacao (20 de enero 2022) *El cacao la figura principal de la Amazonía*.
<https://bit.ly/3LI5mEd>
- Babany, J. (2018) *Alimentación para el deporte y la salud*. (1ª. Edición). Editorial Paidotribo.
<http://bit.ly/3mTI5Pu>
- Canelos, Ramiro. *Formulación y evaluación de un plan de negocios*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador UIDE, 2010.
- Morales, W & Ruíz, U. (2016). *Barras de chocolate negro con la adicción de Nibs de cacao* (Theobroma Cacao I.) Ccn51 como un extensor alimenticio [Tesis de pregrado, T-UTEQ – 00120]. Repositorio Institucional de la UTEQ: <http://bit.ly/3JbGZGp>
- Prado Pomar, M. (Septiembre de 2013). *Propuesta de un Modelo de Negocios Sostenible para emprendedores*. Recuperado el 04 de 03 de 2016, de SignificaRSE: <https://bit.ly/3YLGUIC>