UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Título:

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MINI DONAS GOURMET SALADAS MEDIANTE PLATAFORMAS DIGITALES Y DARK KITCHEN EN MANTA"

Modalidad de titulación:

Proyecto de Emprendimiento

Autor:

Veliz Suarez Naydelin Valentina

Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio

Carrera de Administración de Empresas

Tutor:

Ing. Diomedes Ricardo Quijije Anchundia

Manta - Manabí - Ecuador

2026

Certificación del tutor

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular en modalidad de proyecto de emprendimiento bajo la autoría de la estudiante Veliz Suarez Naydelin Valentina, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas período académico 2026-2027, cumpliendo el total de 288 horas, cuyo tema del proyecto es "Plan de negocios para la comercialización de mini donas gourmet saladas mediante plataformas digitales y dark kitchen en Manta".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

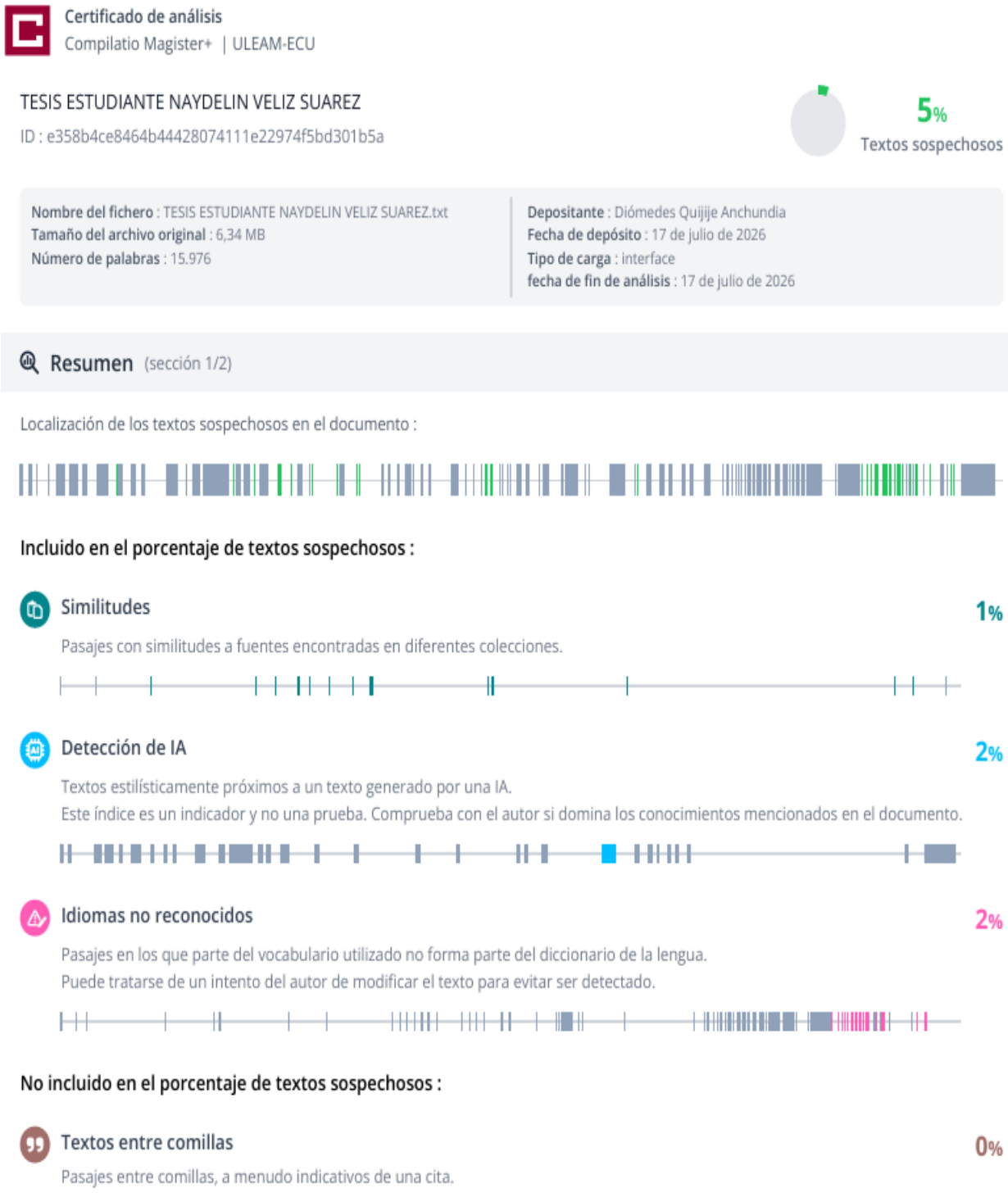
Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 16 de julio de 2026.

Lo certifico,

Ing. Diomedes Ricardo Quijije Anchundia
Docente Tutor(a)
Área: Carrera Administración de Empresas

Certificación de compilatio



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | ULEAM-ECU

TESIS ESTUDIANTE NAYDELIN VELIZ SUAREZ

ID : e358b4ce8464b44428074111e22974f5bd301b5a

5%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : TESIS ESTUDIANTE NAYDELIN VELIZ SUAREZ.txt
Tamaño del archivo original : 6,34 MB
Número de palabras : 15.976

Depositante : Diómedes Quijije Anchundia
Fecha de depósito : 17 de julio de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 17 de julio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :

Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes 1%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

Detección de IA 2%

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.
Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.

Idiomas no reconocidos 2%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.

No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Textos entre comillas 0%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

Fuentes de similitudes (sección 2/2)

Similitudes 1%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

Fuente principal detectada

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
1	repositorio.uleam.edu.ec repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/5754/1/ULEAM-ADM-0223....	<1%	
2	Plan de empresa ropa deportiva uvadoc.uva.es/handle/10324/77359	<1%	

Declaración de autoría

Yo, Veliz Suarez Naydelin Valentina, con cédula de identidad N.º 1314405745, declaro que el presente trabajo de titulación: "Plan de negocios para la comercialización de mini donas gourmet saladas mediante plataformas digitales y dark kitchen en Manta" cumple con los requerimientos que la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de titulación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.

Naydelin Valentina Veliz Suarez

C.I.: 1314405745

E-mail: el1314405745@live.uleam.edu.ec

Celular: 0998741138

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por brindarme fortaleza, salud y sabiduría para superar cada reto presentado a lo largo de mi formación académica.

A mis padres, porque este logro también es de ustedes. Gracias por todo el esfuerzo y sacrificio que han hecho desde que nací para brindarme lo mejor y hacer posible que hoy pueda culminar mi carrera universitaria. Gracias por creer en mí incluso cuando las cosas se complicaban, por sus consejos, por su apoyo incondicional y por enseñarme que con trabajo, humildad y perseverancia los sueños sí se pueden cumplir. Todo lo que soy y todo lo que he logrado es, en gran parte, gracias a ustedes.

De manera muy especial, dedico este logro a mi pareja, quien estuvo a mi lado en uno de los momentos más difíciles de este proceso. Gracias por acompañarme cuando más lo necesité, por darme fuerzas cuando sentía que no podía continuar, por creer en mí incluso cuando yo dudaba y por impulsarme a terminar esta tesis. Tu apoyo incondicional, tu paciencia y tus palabras de aliento hicieron que este último semestre fuera mucho más llevadero y se convirtieron en una parte fundamental para alcanzar esta meta.

Finalmente, dedico este trabajo a todas las personas que, de una u otra manera, estuvieron presentes durante este proceso y aportaron con una palabra de aliento, un consejo o un gesto de apoyo. Gracias por acompañarme en este camino y formar parte de este logro tan importante para mí.

Agradecimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y por ser parte fundamental de este camino que hoy me permite culminar una etapa tan importante de mi vida.

A mis docentes, por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, que contribuyeron no solo a mi formación académica, sino también a mi crecimiento personal y profesional. Cada aprendizaje adquirido durante estos años ha sido parte importante de las herramientas que hoy me permiten alcanzar esta meta.

De manera especial, expreso mi reconocimiento y gratitud al Ing. Ricardo Diomedes Quijije Anchundia, tutor de mi trabajo de titulación, por su orientación, paciencia, dedicación y acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación. Sus conocimientos, recomendaciones y observaciones fueron fundamentales para poder llevar adelante este trabajo y superar cada una de las etapas que implicó su elaboración.

También reconozco a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron con su tiempo, conocimientos, apoyo y disposición para que este proyecto pudiera realizarse. Cada aporte, por pequeño que pareciera, tuvo un significado importante durante este proceso.

Finalmente, reconozco a mi familia, especialmente a mis padres, porque detrás de este logro también existe su esfuerzo. Ellos han estado presentes desde el inicio, brindándome su apoyo y haciendo todo lo posible para que pudiera llegar hasta aquí. Este logro representa también una parte de todo aquello que ellos han construido conmigo a lo largo de mi vida.

A todos quienes fueron parte de este camino, les expreso mi reconocimiento y mi más sincero agradecimiento

Tabla de contenido

Certificación del tutor II
Certificación de compilatio III
Declaración de autoría V
Dedicatoria VI
Agradecimiento VII
Tabla de contenido VIII
Índice de Figuras XII
Índice de tablas XIII
Índice de Gráficos XVI
Resumen XVII
Abstract XVIII
Introducción XIX
Capítulo I 21
1. Planteamiento de la Necesidad 21
1.1. Justificación Teórica. 21
1.2. Justificación práctica. 24
Capítulo II 26
2. Descripción del emprendimiento 26
2.1. Descripción del emprendimiento. 26
2.1.1. Modelo Canvas. 27
2.1.2. Análisis del modelo Canvas. 29
2.2. Localización Geográfica 32
2.3. Justificación del Modelo de Negocio 32
Capitulo III 34
3. Estudio de Mercado 34
3.1. Análisis del entorno 34
3.1.1. Macroentorno. 34
3.1.2. Factor político 34
3.1.3. Factor Económico. 34
3.1.4. Factor Sociocultural 35
3.1.5. Factor tecnológico. 35
3.1.6. Factor Ambiental. 36
3.1.7. Microentorno. 36
3.1.8. Amenaza de nuevos competidores. 36

3.1.9. Poder de negociación de los proveedores. 36
3.1.10. Poder de negociación de los clientes. 37
3.1.11. Amenaza de productos sustitutos. 37
3.1.12. Rivalidad entre los competidores. 38
3.2. Metodología de la Investigación de Mercado 38
3.2.1. Objetivo general. 39
3.2.2. Objetivos específicos. 39
3.3.1. Segmentación de mercado. 39
3.4.1. Tipo de investigación. 40
3.4.2. Enfoque de la investigación. 40
3.4.3. Técnicas de recolección de datos. 40
3.5.1. Población y muestra 41
3.5.2. Población 41
3.5.4. Muestra 41
3.5.5. Instrumento de investigación. 42
3.6.1. Resultados de la Investigación de Mercado. 42
3.7. Análisis de la demanda. 54
3.7.1 Frecuencia de compra 55
3.7.2. Relación precio-cantidad. 56
3.7.3. Intención de compra y demanda efectiva estimada 57
3.7.4. Cuota objetivo de mercado 58
3.7.5. Proyección de la demanda. 58
3.7.6. Proyección de ventas 59
3.8. Análisis de la oferta. 60
3.8.1. Caracterización de la oferta actual. 60
3.8.2. Oportunidad de emprender. 60
4. Capítulo IV 62
4.1. Tamaño de proyecto. 62
4.1.1. Capacidad instalada por lote. 62
4.1.2. Tiempo del proceso productivo. 63
4.1.3. Capacidad efectiva de producción 64

4.1.4. Personal requerido para la producción 65
4.1.5. Relación entre capacidad y demanda proyectada 65
4.2. Localización del proyecto. 66
4.3. Ingeniería del proyecto. 68
4.4. Proceso de producción y/o generación del servicio. 68
4.4.1. Balance de mano de obra y materiales. 70
4.4.2. Maquinaria y equipo. 73
4.4.3. Distribución de planta de producción y/o establecimiento de generación de servicio. 74
Capítulo V 75
5. Estudio Organizacional 75
5.1. Visión. 75
5.2. Misión. 75
5.3. Estructura Organizacional 75
5.4. Mapa de procesos. 77
5.5. Funciones y productos esperados. 78
5.6. Constitución jurídica. 80
5.7. Obligaciones tributarias. 81
5.8. Patentes y licencias necesarias para el emprendimiento. 82
Capítulo VI 83
6. Marketing Estratégico 83
6.1. Estrategias de producto y diseño. 83
6.2. Estrategias de precio. 85
6.3. Estrategias de plaza y canales de distribución. 85
6.4. Estrategias de promoción. 86
Capítulo VII 88
7. Análisis financiero 88
7.1. Presupuesto de inversión. 88
7.1.1. Activos fijos. 88
7.1.2. Activos Intangibles. 91
7.1.3. Resumen de Inversión de Todos los Periodos. 92
Inversión de Área Administrativa. 92
7.2. Presupuesto de ingresos. 93

7.3. Presupuesto de egresos. 94
7.3.1. Depreciación. 94
7.3.3. Gastos Fijos. 96
7.3.4. Costos Fijos 97
7.3.5. Costos Variables 98
7.3.6. Resumen de Egresos. 99
7.4. Presupuesto de capital de trabajo. 100
7.5. Estructura de la Inversión. 100
7.5.1. Financiamiento Externo. 100
7.5.2. Tabla de Amortización 101
7.5.3. Resumen anual del pago de interés y pago de capital. 102
7.6. Estados financieros. 103
7.6.1 Estado de Resultado Integral. 103
7.6.2. Estado de situación general. 104
7.7. Costo de oportunidad. 107
7.8. Evaluación financiera. 108
7.8.1. Valor Actual Neto. 108
7.8.2 Tasa Interna de Retorno. 109
7.9. Periodo de recuperación de la inversión. 109
7.10. Punto de Equilibrio Anual. 110
Conclusiones 112
Recomendaciones 113
Bibliografía 114
Anexos 117

Índice de Figuras

Figura 1 Diagrama de flujo de procesos 69
Figura 2 Distribución de planta de producción 74
Figura 3 Estructura organizacional de Donnus Nay 75
Figura 4 Logotipo de Donnus Nay 83
Figura 5 Presentación de mini donas gourmet saladas Donnus Nay 84
Figura 6 Propuesta de presentación y empaque de Donnus Nay 84

Índice de tablas

Tabla 1 Modelo Canvas del Plan de Negocio 27
Tabla 2 Principales proveedores de Donnus Nay 37
Tabla 3 Competidores identificados en el mercado de Manta 38
Tabla 4 Tabulación de Pregunta Número 1 42
Tabla 5 Tabulación de Pregunta Número 2 44
Tabla 6 Tabulación de Pregunta Número 3 45
Tabla 7 Tabulación de Pregunta Número 4 46
Tabla 8 Tabulación de Pregunta Número 5 47
Tabla 9 Tabulación de Pregunta Número 6 48
Tabla 10 Tabulación de Pregunta Número 7 49
Tabla 11 Tabulación de Pregunta Número 8 50
Tabla 12 Tabulación de Pregunta Número 9 51
Tabla 13 Tabulación de Pregunta Número 10 52
Tabla 14 Tabulación de Pregunta Número 11 53
Tabla 15 Tabulación de Pregunta Número 12 54
Tabla 16 Disposición de pago según rangos de precio 55
Tabla 17 Frecuencia estimada de compra mensual 56
Tabla 18 Relación entre precio y cantidad demandada mensual. 56
Tabla 19 Proyección de la demanda 59
Tabla 20 Proyección de ventas 59
Tabla 21 Análisis de la oferta y competencia 60
Tabla 22 Capacidad de producción por lote 62
Tabla 23 Tiempo estimado del proceso productivo 63
Tabla 24 Capacidad efectiva de producción 64
Tabla 25 Personal requerido para la producción 65
Tabla 26 Comparación entre demanda y capacidad efectiva 65
Tabla 27 Matriz de Localización 67
Tabla 28 Balance de Mano de Obra 70
Tabla 29 Costo de materia prima 71
Tabla 30 Costo de materiales de empaque 72

Tabla 31 Costo variable del producto terminado 72
Tabla 32 Maquinaria y Equipo 73
Tabla 33 Cargo y Funciones 79
Tabla 34 Constitución jurídica de Donnus Nay 80
Tabla 35 Obligaciones Tributarias 81
Tabla 36 Patentes y Licencias 82
Tabla 37 Vehículos (Área de Producción) 88
Tabla 38 Equipos de Computación (Área Administrativa) 89
Tabla 39 Maquinaria (Área de Producción) 89
Tabla 40 Equipos de Oficina (Área Administrativa) 90
Tabla 41 Equipos de Oficina (Área de Producción) 90
Tabla 42 Muebles y Enceres (Área Administrativa) 91
Tabla 43 Muebles y Enceres (Área de Producción) 91
Tabla 44 Activos Intangibles (Área Administrativa) 91
Tabla 45 Activos Intangibles (Área de Producción) 92
Tabla 46 Inversión de Área Administrativa 92
Tabla 47 Inversión de Área de Producción 93
Tabla 48 Presupuesto de ingresos 93
Tabla 49 Presupuesto de egresos 94
Tabla 50 Depreciación (Área Administrativa) 94
Tabla 51 Depreciación (Área de producción) 95
Tabla 52 Gastos Fijos 96
Tabla 53 Costos Fijos 97
Tabla 54 Costos Variables 98
Tabla 55 costos variables del empaque 99
Tabla 56 Resumen de Egresos 99
Tabla 57 Capital de Trabajo 100
Tabla 58 Estructura de la Inversión 100
Tabla 59 Resumen anual del pago de interés y pago de capital 102
Tabla 60 Estado de Resultado Integral 103
Tabla 61 Estado de Situación General 104

Tabla 62 Estado de Flujo de Efectivo 105
Tabla 63 Costo de Oportunidad 107
Tabla 64 Tabla 62 Resultados de Costo de Oportunidad 107
Tabla 65 Valor Actual Neto 108
Tabla 66 Tasa Interna de Retorno 109
Tabla 67 Periodo de recuperación de la inversión 109
Tabla 68 Punto de Equilibrio Anual 110

Índice de Gráficos

Gráfica 1 Encuesta pregunta 1 43
Gráfica 2 Encuesta Pregunta 2 44
Gráfica 3 Encuesta Pregunta 3 45
Gráfica 4 Encuesta Pregunta 4 46
Gráfica 5 Encuesta Pregunta 5 47
Gráfica 6 Encuesta Pregunta 6 48
Gráfica 7 Encuesta Pregunta 7 49
Gráfica 8 Encuesta Pregunta 8 50
Gráfica 9 Encuesta Pregunta 9 51
Gráfica 10 Encuesta Pregunta 10 52
Gráfica 11 Encuesta Pregunta 11 53
Gráfica 12 Encuesta Pregunta 12 54
Gráfica 13 Análisis de la Curva de demanda. 57
Gráfica 14 Punto de Equilibrio en Cantidad 110
Gráfica 15 Punto de Equilibrio en Ingresos 111

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo desarrollar un plan de negocios para la comercialización de mini donas gourmet saladas mediante plataformas digitales y el modelo dark kitchen en la ciudad de Manta, con la finalidad de determinar su viabilidad comercial, técnica, organizacional y financiera. Se aplicó un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y diseño no experimental, utilizando como técnica de recolección de información una encuesta estructurada dirigida a una muestra de 384 personas, obtenida de una población de estudio de 152.864 habitantes con edades comprendidas entre 20 y 64 años.

Los resultados evidenciaron una respuesta favorable del mercado, debido a que el 92 % de los encuestados consideró atractiva la propuesta de mini donas gourmet saladas. A partir del estudio realizado, se establecieron los requerimientos técnicos, procesos operativos, estructura organizacional y estrategias de comercialización necesarias para el funcionamiento del emprendimiento bajo la modalidad. Se proyectó para el primer año una producción de 12.112 cajas de seis unidades, equivalentes a 72.672 mini donas. La evaluación financiera determinó una inversión inicial de $18.864,56, un Valor Actual Neto de $17.255,49 y una Tasa Interna de Retorno del 41 %, superior al costo de oportunidad del 13,88 %. Asimismo, se estimó un período de recuperación de 2 años, 11 meses y 23 días. Se determinó que el plan de negocios presentó condiciones favorables para su implementación, al evidenciar viabilidad comercial, operativa, organizacional y financiera en el mercado de Manta.

Palabras clave: plan de negocios, dark kitchen, plataformas digitales, viabilidad financiera.

Abstract

The objective of this research was to develop a business plan for the marketing of gourmet savory mini donuts through digital platforms and the dark kitchen model in the city of Manta, with the aim of determining its commercial, technical, organizational, and financial feasibility. A quantitative approach was applied, with a descriptive scope and a non-experimental design. The data collection method used was a structured survey administered to a sample of 384 individuals, drawn from a study population of 152,864 residents aged 20 to 64.

The results showed a favorable market response, as 92% of respondents found the concept of gourmet savory mini donuts appealing. Based on the study, the technical requirements, operational processes, organizational structure, and marketing strategies necessary for the venture to operate under this model were established. Production for the first year was projected at 12,112 boxes of six units each, equivalent to 72,672 mini donuts. The financial evaluation determined an initial investment of $18,864.56, a Net Present Value of $17,255.49, and an Internal Rate of Return of 41%, which is higher than the opportunity cost of 13.88%. Additionally, the payback period was estimated at 2 years, 11 months, and 23 days. It was determined that the business plan presented favorable conditions for implementation, as it demonstrated commercial, operational, organizational, and financial viability in the Manta market.

Keywords: business plan, dark kitchen, digital platforms, financial viability.

Introducción

El emprendimiento constituye una alternativa para dinamizar la actividad económica mediante la generación de nuevas propuestas de negocio, la innovación y la identificación de oportunidades derivadas de los cambios en las necesidades de los consumidores. En el sector gastronómico, la transformación de los hábitos de compra y el creciente uso de medios digitales han favorecido el desarrollo de modelos orientados a facilitar el acceso a alimentos preparados, destacándose las dark kitchen como una modalidad que concentra sus operaciones en la producción y comercialización mediante pedidos digitales y servicios de entrega a domicilio.

En este contexto, las preferencias de los consumidores representan una oportunidad para desarrollar propuestas gastronómicas que combinen innovación, variedad y facilidad de adquisición. Por ello, la presente investigación se orientó al desarrollo de un plan de negocios para la comercialización de mini donas gourmet saladas mediante plataformas digitales y dark kitchen en Manta, planteando una alternativa diferente frente a los productos tradicionales disponibles en el mercado. La propuesta se caracteriza por ofrecer mini donas en versiones saladas, acompañadas de presentaciones personalizadas para pedidos individuales, eventos sociales, celebraciones y requerimientos corporativos, complementadas con un sistema de comercialización digital y entrega a domicilio.

Para conocer las condiciones del mercado, se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y diseño no experimental, utilizando la encuesta como técnica principal de recolección de información. Se consideró una población de estudio de 152.864 habitantes de entre 20 y 64 años de la ciudad de Manta, de la cual se determinó una muestra de 384 personas. Los resultados permitieron conocer las preferencias, intención de compra y percepción de los consumidores respecto a la propuesta, evidenciándose que el 92 % de los encuestados la calificó como atractiva o muy atractiva.

A partir de la información obtenida, se estructuró el modelo de negocio y se desarrollaron los diferentes componentes necesarios para evaluar su implementación. El estudio de mercado permitió analizar la demanda, la oferta y las características del consumidor, mientras que el estudio técnico estableció los procesos productivos, recursos y capacidad requerida, proyectándose para el primer año una producción de 12.112 cajas de seis unidades. De igual manera, el estudio

organizacional definió la estructura administrativa, funciones, constitución jurídica y requerimientos necesarios para el funcionamiento del emprendimiento.

Finalmente, se efectuó la evaluación financiera con el propósito de establecer la capacidad del proyecto para generar beneficios y recuperar los recursos invertidos. Los resultados determinaron una inversión inicial de $18.864,56, un Valor Actual Neto (VAN) de $17.255,49, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 41 %, superior al costo de oportunidad del 13,88 %, y un período de recuperación de 2 años, 11 meses y 23 días. El desarrollo de estos componentes permitió valorar la factibilidad del plan de negocios desde las perspectivas comercial, técnica, organizacional y financiera, proporcionando una base para la toma de decisiones respecto a su implementación en la ciudad de Manta.

Capítulo I

1. Planteamiento de la Necesidad

1.1. Justificación Teórica.

El presente plan de negocios se fundamenta en los principios de la administración estratégica, la innovación de valor y la transformación de los modelos de negocio gastronómicos mediante el uso de herramientas digitales. Desde la perspectiva de la estrategia del océano azul, los emprendimientos pueden generar nuevas oportunidades de mercado mediante la identificación de necesidades y la creación de una propuesta de valor diferenciada, en lugar de concentrarse únicamente en competir dentro de los mercados existentes. (Mendoza Farro, 2013), señala que esta estrategia puede ser aplicada en emprendimientos que parten desde cero mediante la identificación de una nueva curva de valor, considerando las variables competitivas del sector y las necesidades del segmento de mercado.

En este contexto, la propuesta Donnus Nay - Mini Donas de Sal busca desarrollar una alternativa gastronómica diferenciada mediante la elaboración y comercialización de mini donas gourmet saladas. La propuesta parte de un producto conocido, la dona, pero modifica su orientación tradicional mediante la incorporación de preparaciones saladas y combinaciones de ingredientes como pizza, jamón y queso, tocino y salami. Por tanto, la innovación planteada no se limita únicamente al cambio de sabor, sino que integra el formato mini, nuevas combinaciones gastronómicas y una experiencia de compra basada en canales digitales y servicio a domicilio.

La innovación gastronómica puede desarrollarse mediante la transformación de las formas tradicionales de preparación y consumo de productos conocidos. Un antecedente desarrollado por (Sánchez Ñauta, 2016), presenta una propuesta gastronómica basada en el uso del palmito, en la cual se aplicaron diferentes técnicas de cocción para generar nuevas texturas y combinaciones, ampliando las posibilidades de consumo del producto tanto en preparaciones de sal como de dulce. Este antecedente permite evidenciar que la innovación dentro del ámbito gastronómico puede surgir a partir de la modificación de preparaciones, combinaciones y formas de consumo, sin que necesariamente implique la creación de un producto completamente desconocido.

A partir de este fundamento, la propuesta de Donnus Nay busca generar innovación mediante la transformación de las características de consumo de la dona. En lugar de limitar el producto a preparaciones dulces, se plantea una alternativa salada y gourmet, presentada en

formato mini y orientada a diferentes situaciones de consumo. De esta manera, la propuesta busca generar valor para el consumidor mediante una combinación de atributos relacionados con el sabor, variedad, presentación, practicidad y accesibilidad del producto (Sánchez Ñauta, 2016).

La innovación de valor propuesta también puede analizarse mediante la matriz de las cuatro acciones asociada con la estrategia del océano azul: eliminar, reducir, incrementar y crear. (Mendoza Farro, 2013) explica que, para identificar un nuevo espacio de mercado en un emprendimiento, es necesario analizar las variables competitivas existentes y determinar aquellas que pueden modificarse para establecer una nueva curva de valor. En el caso de Donnus Nay, se plantea eliminar la necesidad de contar con un espacio destinado al consumo presencial; reducir determinados requerimientos relacionados con la atención de clientes dentro de un establecimiento; incrementar la conveniencia mediante canales digitales y servicio de entrega; y crear una alternativa gastronómica basada en mini donas gourmet saladas.

Por lo tanto, la innovación de valor de Donnus Nay se encuentra en la combinación de diferentes atributos dentro de una misma propuesta de negocio. El producto integra un formato mini, sabores salados y una presentación orientada al consumo práctico, mientras que el modelo comercial incorpora canales digitales y servicio de delivery. Esta combinación pretende ofrecer al consumidor una alternativa diferente y conveniente frente a otras opciones de snacks. No obstante, la existencia de una oportunidad comercial y el nivel de aceptación de la propuesta deberán ser determinados mediante el estudio de mercado, por lo que la innovación planteada constituye una propuesta que será evaluada durante el desarrollo de la investigación.

Otro elemento teórico fundamental del proyecto es el modelo de negocio denominado dark kitchen. (Maria del Carmen Navarrete, 2022) señalan que las dark kitchens constituyen un modelo de negocio gastronómico relacionado con la demanda de plataformas de entrega de alimentos. Este tipo de establecimientos utiliza espacios destinados principalmente a la preparación de alimentos y no dispone de una estructura para el consumo de los clientes en el establecimiento. Asimismo, mantiene una relación directa con plataformas de delivery y herramientas tecnológicas para gestionar los pedidos y atender la demanda de los consumidores.

La aplicación del modelo dark kitchen resulta pertinente para Donnus Nay debido a que el emprendimiento estará orientado principalmente a la producción y comercialización de mini donas mediante canales digitales y servicio a domicilio. De esta manera, la infraestructura del negocio se concentrará en las actividades de preparación, almacenamiento, empaque y despacho de los productos, sin requerir un espacio destinado a la permanencia de los consumidores. (Maria del Carmen Navarrete, 2022) identifican como una de las ventajas de este modelo la reducción de determinados costos relacionados con establecimientos gastronómicos tradicionales, debido a que no requiere elementos como meseros, mobiliario para clientes, anfitriones o personal destinado al servicio presencial.

Como antecedente de la aplicación de este modelo dentro de un emprendimiento gastronómico, (González Rodríguez-Tarduchy, 2022) desarrollaron un plan de negocio para Point·Kitchen, una propuesta de cocinas orientadas al mercado de reparto a domicilio. Este antecedente permite relacionar el modelo de cocina orientada al delivery con la planificación y desarrollo de nuevos negocios gastronómicos, demostrando la existencia de propuestas empresariales que estructuran sus operaciones alrededor de la preparación de alimentos y su posterior distribución a los consumidores.

En este sentido, el modelo dark kitchen constituye un componente de la propuesta de negocio, mientras que la innovación de valor se encuentra en la integración del modelo operativo con una propuesta gastronómica diferenciada. Es decir, Donnus Nay no considera a la dark kitchen como el elemento innovador por sí mismo, sino como una estructura que permite producir y comercializar la mini donas saladas mediante canales digitales, facilitando el acceso del consumidor al producto y orientando los recursos del emprendimiento hacia la producción, promoción, empaque y distribución.

Por consiguiente, el aporte teórico del presente plan de negocios consiste en analizar la aplicación de la innovación de valor dentro de un emprendimiento gastronómico que combina la diferenciación del producto, la innovación gastronómica y un modelo de negocio basado en dark kitchen. La investigación permitirá determinar, mediante el estudio de mercado, técnico, organizacional y financiero, si esta combinación de elementos constituye una alternativa viable para la comercialización de mini donas gourmet saladas en la ciudad de Manta.

1.2. Justificación práctica.

Desde el ámbito práctico, el presente plan de negocios surge como una propuesta orientada a evaluar la viabilidad de un emprendimiento gastronómico que responda a nuevas formas de comercialización mediante canales digitales y servicio de entrega a domicilio. Donnus Nay se plantea bajo un modelo dark kitchen, por lo que sus actividades estarán concentradas principalmente en la preparación, producción, empaque y despacho de mini donas gourmet saladas, sin requerir un establecimiento destinado al consumo presencial de los clientes.

La aplicación de este modelo permite orientar los recursos del emprendimiento hacia las actividades directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto. (Maria del Carmen Navarrete, 2022) señalan que las dark kitchens funcionan mediante espacios de cocina sin áreas destinadas al consumo en el establecimiento y mantienen una relación con plataformas de delivery para gestionar los pedidos. Los autores también identifican como ventaja la reducción de determinados costos asociados con la atención presencial, debido a la ausencia de elementos como meseros, mobiliario y anfitriones.

La propuesta comercial de Donnus Nay contempla el uso de medios digitales para facilitar la comunicación con los consumidores y gestionar los pedidos. A través de estos canales se pretende presentar las características del producto, comunicar los sabores disponibles, recibir solicitudes y coordinar la entrega. De esta manera, el proceso comercial se desarrolla principalmente mediante herramientas digitales, mientras que la producción se concentra en el espacio destinado para la elaboración de la mini donas.

La pertinencia territorial del proyecto se relaciona con las características demográficas de la ciudad de Manta. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022) el cantón Manta cuenta con una población de 271.145 habitantes. Esta característica representa una condición relevante para el desarrollo del estudio de mercado, debido a que proporciona un universo poblacional sobre el cual se puede establecer el segmento objetivo y determinar la posible aceptación de la propuesta.

Sin embargo, el tamaño de la población no constituye por sí mismo evidencia de una demanda asegurada para la mini donas gourmet saladas. Por esta razón, el presente plan de negocios contempla la realización de una investigación de mercado que permitirá identificar las preferencias de los consumidores, frecuencia de consumo, aceptación del producto, sabores de

mayor interés, intención de compra y disposición de pago. Los resultados obtenidos permitirán determinar si existe una oportunidad comercial suficiente para implementar el emprendimiento.

El uso de canales digitales también representa un elemento práctico importante para la propuesta. En este sentido, la comercialización mediante redes sociales y otros medios digitales permitirá establecer una comunicación directa con los consumidores, presentar el producto y gestionar los pedidos. Esta estrategia se relaciona con el funcionamiento de las dark kitchens, cuyo modelo se encuentra estrechamente vinculado con la utilización de tecnología y plataformas digitales para atender la demanda de alimentos a domicilio (Maria del Carmen Navarrete, 2022).

Otro aspecto práctico corresponde al sistema de empaque y distribución. Debido a que la mini donas serán comercializadas mediante delivery, el empaque deberá permitir conservar la integridad y presentación del producto durante el traslado. Por ello, el proyecto contempla la selección de una caja adecuada para la presentación de seis unidades, considerando aspectos relacionados con protección, higiene, funcionalidad y presentación. La elección definitiva del empaque será determinada en el estudio técnico, considerando también su costo dentro de la estructura financiera del emprendimiento.

Asimismo, el formato de las minis donas permite plantear diferentes situaciones de consumo. La presentación de seis unidades puede orientarse al consumo personal, reuniones sociales, eventos y otras ocasiones en las que se requiera un producto de fácil manipulación y distribución. Esta característica constituye una oportunidad que deberá ser contrastada mediante la investigación de mercado para determinar cuáles son los usos y ocasiones de consumo con mayor aceptación entre los potenciales clientes.

Desde el punto de vista económico, la implementación del emprendimiento requerirá la adquisición de materias primas, materiales de empaque y otros insumos necesarios para la producción y comercialización. En consecuencia, el funcionamiento del negocio puede generar relaciones comerciales con proveedores y otros actores vinculados con la cadena productiva. No obstante, la magnitud de estos efectos dependerá del nivel de producción, ventas y rentabilidad que se determine mediante el estudio financiero.

Finalmente, la justificación práctica del proyecto se sustenta en la necesidad de determinar si una propuesta gastronómica basada en mini donas gourmet saladas, comercialización mediante

canales digitales, servicio de delivery y modelo dark kitchen puede constituir una alternativa viable en la ciudad de Manta. Para ello, el plan de negocios permitirá analizar de manera sistemática la aceptación del producto, las condiciones técnicas de producción, los requerimientos organizacionales, los costos, la inversión necesaria y la rentabilidad esperada, evitando asumir previamente la viabilidad del emprendimiento.

Capítulo II

2. Descripción del emprendimiento

2.1. Descripción del emprendimiento.

"Donnus Nay" se constituye como una microempresa gastronómica orientada a la elaboración y comercialización de mini donas de sal artesanales con un perfil gourmet. Su propuesta de valor se basa en la diversificación de un producto tradicionalmente asociado con preparaciones dulces, transformándolo en un bocadito salado mediante la incorporación de diferentes ingredientes y combinaciones de sabores. De esta manera, el emprendimiento busca ofrecer al consumidor una alternativa gastronómica innovadora, práctica y diferenciada.

El modelo de negocio se desarrollará bajo el concepto de dark kitchen (cocina oculta), con una estructura operativa enfocada exclusivamente en la producción, preparación, empaque y despacho de los productos, sin atención directa al público en un establecimiento físico. La comercialización se realizará mediante canales digitales y servicio de delivery, permitiendo concentrar los recursos en la estandarización de la producción, el control de la calidad y la optimización de los tiempos de preparación y entrega.

2.1.1. Modelo Canvas.

Tabla 1 Modelo Canvas del Plan de Negocio

Propuesta de Valor	Donnus Nay ofrece mini donas gourmet saladas elaboradas con ingredientes seleccionados y combinaciones de sabores diferenciadas, como pizza, jamón y queso, tocino y salami. Su propuesta busca diversificar la oferta tradicional de donas mediante una alternativa salada, práctica y de tamaño pequeño, orientada a consumidores que buscan opciones diferentes para su consumo. El modelo de negocio se desarrolla bajo el concepto de dark kitchen, permitiendo concentrar las actividades en la producción, preparación, empaque y despacho de los productos, mientras que la comercialización se realiza mediante canales digitales y servicio de delivery.
Segmentos de Clientes	El mercado objetivo está conformado por hombres y mujeres de 20 a 64 años residentes en la ciudad de Manta. Este segmento corresponde a la población considerada en el estudio de mercado y constituye el grupo al cual se dirige la propuesta comercial de Donnus Nay. La segmentación permitirá orientar las estrategias de comercialización de acuerdo con las preferencias, necesidades y comportamiento de compra identificados mediante la investigación de mercado.
Relación con Clientes	La relación con los clientes se establecerá mediante una atención personalizada y comunicación directa a través de los canales digitales del emprendimiento. Se proporcionará información sobre los productos, sabores disponibles, precios, promociones y condiciones de entrega, procurando brindar una atención ágil durante el proceso de compra. Asimismo, se considerará la retroalimentación de los consumidores como una herramienta para identificar oportunidades de mejora en el producto y en el servicio.
Canales de comunicación	Los principales canales de comunicación de Donnus Nay serán Instagram, Facebook y WhatsApp Business, mediante los cuales se difundirá información sobre la marca, características de los productos, sabores disponibles, promociones y contenido relacionado con el

	emprendimiento. Estos medios permitirán mantener una comunicación directa con los consumidores y fortalecer el reconocimiento de la marca.
Canales Venta y distribución	La comercialización de los productos se realizará mediante canales digitales, principalmente WhatsApp Business y redes sociales, a través de los cuales se recibirán y gestionarán los pedidos. La distribución se efectuará mediante servicio de delivery, utilizando una motocicleta equipada con caja térmica, lo que permitirá realizar entregas locales de manera práctica y proteger el producto durante el traslado.
Fuentes de ingresos	La principal fuente de ingresos de Donnus Nay será la venta de cajas de mini donas gourmet saladas en diferentes sabores. La comercialización se realizará directamente al consumidor mediante los canales digitales establecidos y el servicio de delivery. Los ingresos estarán determinados por el número de cajas comercializadas y el precio de venta establecido para cada presentación.
Recursos Clave	Los recursos clave comprenden la maquinaria de producción, equipos y utensilios necesarios para la elaboración de las mini donas, mobiliario, equipos tecnológicos para la gestión administrativa y comercial, materiales de empaque, la marca Donnus Nay y una motocicleta equipada con caja térmica para la distribución de los productos. Estos recursos se complementan con el talento humano, las plataformas digitales y los proveedores de materias primas y materiales necesarios para el funcionamiento del emprendimiento.
Actividades Clave	Las principales actividades comprenden la adquisición de materias primas, recepción y almacenamiento de insumos, preparación de la mezcla, elaboración de las mini donas, incorporación de los ingredientes correspondientes a cada sabor, control de calidad, empaque, gestión de pedidos, administración de los canales digitales, atención al cliente, despacho y distribución de los productos. También se realizará el seguimiento de la aceptación de los productos y la identificación de oportunidades de mejora.

Socios Clave	Los socios clave están conformados por proveedores de materias primas, empaques, maquinaria y equipos tecnológicos, así como empresas de impresión para la personalización de los pedidos y plataformas de delivery que apoyan la distribución. También forman parte las instituciones públicas responsables del cumplimiento de las obligaciones tributarias y sanitarias, como el SRI y ARCSA, además de entidades financieras que respaldan el crecimiento del emprendimiento.
Estructura de costos	La estructura de costos de Donnus Nay estará conformada por los costos relacionados directamente con la producción y aquellos necesarios para el funcionamiento del negocio. Los costos directos comprenden las materias primas, materiales de empaque, mano de obra de producción e insumos utilizados en la elaboración de las mini donas. Por otra parte, los costos operativos incluyen servicios básicos, marketing digital, mantenimiento de maquinaria y equipos, combustible y mantenimiento de la motocicleta, depreciación de activos, gastos administrativos y demás desembolsos necesarios para garantizar el funcionamiento del emprendimiento.

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez

2.1.2. Análisis del modelo Canvas.

El Modelo de Negocio Canvas de Donnus Nay permite representar de manera integral los principales elementos que intervienen en el funcionamiento del emprendimiento, estableciendo la relación entre la propuesta de valor, los clientes, los canales, las fuentes de ingresos, los recursos, las actividades, los socios y la estructura de costos. La aplicación de este modelo facilita identificar cómo se generará, entregará y captará valor dentro del negocio.

La propuesta de valor constituye el elemento central del modelo, debido a que Donnus Nay plantea la comercialización de mini donas gourmet saladas como una alternativa diferenciada frente a la oferta tradicional de donas asociada principalmente con sabores dulces. El producto se caracteriza por su formato mini y por la incorporación de diferentes combinaciones de sabores, como pizza, jamón y queso, tocino y salami. A esto se suma el modelo de operación mediante dark

kitchen, que permite concentrar los recursos en la producción, preparación, empaque y despacho, sin requerir un espacio destinado a la atención presencial de los consumidores.

En cuanto a los segmentos de clientes, el emprendimiento se dirige a hombres y mujeres de 20 a 64 años residentes en la ciudad de Manta, de acuerdo con la segmentación establecida en el estudio de mercado. Esta delimitación permite orientar las estrategias comerciales hacia un grupo específico y evita considerar como segmentos comprobados aquellos que no fueron evaluados directamente mediante la encuesta.

La relación con los clientes se desarrollará principalmente mediante comunicación digital y atención directa durante el proceso de compra. El uso de herramientas digitales permitirá proporcionar información sobre los productos, sabores, precios y condiciones de entrega. Además, la retroalimentación obtenida de los consumidores podrá utilizarse para identificar oportunidades de mejora en el producto y en el servicio, contribuyendo al proceso de mejora continua del emprendimiento.

Respecto a los canales de comunicación, Donnus Nay utilizará Instagram, Facebook, TikTok y WhatsApp Business para promocionar la marca, presentar los productos y mantener comunicación con los consumidores. Estos canales cumplen una función principalmente comunicativa y promocional. Por otra parte, los canales de venta y distribución estarán orientados a la recepción de pedidos mediante medios digitales y a la entrega a domicilio. Para la distribución local se utilizará una motocicleta equipada con caja térmica, recurso que permitirá realizar los desplazamientos de manera práctica y contribuir a la protección del producto durante el transporte.

Las fuentes de ingresos estarán concentradas principalmente en la venta de cajas de mini donas gourmet saladas en las diferentes variedades establecidas por el emprendimiento. El sistema de comercialización permitirá recibir pedidos directamente de los consumidores mediante los canales digitales definidos. De esta manera, los ingresos dependerán principalmente del volumen de cajas comercializadas y del precio de venta establecido para cada presentación.

Los recursos clave comprenden los elementos necesarios para desarrollar las actividades productivas y comerciales, entre ellos la maquinaria y equipos de producción, utensilios, mobiliario, materiales de empaque, equipos tecnológicos, la marca Donnus Nay y la motocicleta

equipada con caja térmica. Estos recursos permiten desarrollar las operaciones de producción y distribución sin necesidad de contar con un establecimiento destinado a la atención presencial.

En relación con las actividades clave, el emprendimiento deberá desarrollar de manera coordinada las actividades de adquisición de materias primas, almacenamiento, preparación, elaboración de las mini donas, incorporación de ingredientes, control de calidad, empaque, gestión de pedidos, comunicación digital y distribución. La correcta ejecución de estas actividades será necesaria para mantener la calidad del producto y cumplir con los tiempos establecidos para la entrega.

Los socios clave estarán constituidos principalmente por proveedores de materias primas, materiales de empaque, maquinaria y equipos. También serán importantes los proveedores relacionados con mantenimiento y servicios tecnológicos, debido a que contribuyen al funcionamiento continuo del emprendimiento. Asimismo, el negocio deberá mantener relación con las instituciones correspondientes para cumplir con las disposiciones tributarias, sanitarias y legales aplicables.

Finalmente, la estructura de costos estará conformada por los desembolsos necesarios para producir y comercializar las mini donas y mantener operativa la microempresa. Los costos directos comprenden las materias primas, materiales de empaque, mano de obra de producción e insumos utilizados en la elaboración. Los costos operativos incluyen servicios básicos, marketing digital, mantenimiento de maquinaria y equipos, combustible y mantenimiento de la motocicleta, depreciaciones y gastos administrativos.

En conjunto, el Modelo de Negocio Canvas evidencia que Donnus Nay integra una propuesta gastronómica diferenciada con un modelo de operación basado en dark kitchen y comercialización mediante canales digitales. La estructura propuesta permite concentrar los recursos en las actividades esenciales de producción y distribución, mientras que la utilización de una motocicleta con caja térmica facilita la entrega local de los productos. No obstante, la viabilidad definitiva del modelo dependerá de los resultados obtenidos en los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero, los cuales permitirán determinar si la propuesta cuenta con suficiente aceptación, capacidad operativa y rentabilidad para su implementación en la ciudad de Manta.

2.2. Localización Geográfica

El emprendimiento “Donnus Nay” estará ubicado por el monumento de La Tejedora, en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, Ecuador. La ubicación de referencia corresponde al sector del Redondel del Colorado, vía Montecristi, aproximadamente a 3,6 km. Esta localización permitirá desarrollar las actividades de producción, almacenamiento, empaque y despacho de las mini donas gourmet saladas, además de facilitar la distribución de los pedidos mediante el servicio de delivery.

La selección de la ubicación se realizó mediante el método de factores ponderados, considerando seis criterios relevantes para el funcionamiento del emprendimiento: cercanía a proveedores de materias primas, accesibilidad para la distribución, costos de arrendamiento, cercanía al mercado objetivo, disponibilidad de servicios básicos y espacio para producción y almacenamiento.

Para determinar la alternativa más conveniente se compararon tres posibles localizaciones: Parque Industrial La Tejedora, Vía Circunvalación y sector Barbasquillo. Cada alternativa fue calificada en una escala de 1 a 10, de acuerdo con las condiciones observadas para cada factor. Posteriormente, la calificación obtenida se multiplicó por la ponderación asignada a cada criterio, con el propósito de obtener una puntuación ponderada y determinar la alternativa con mejores condiciones para la instalación de la dark kitchen.

La ubicación también favorece la reducción de costos logísticos y mejora la capacidad de respuesta frente a la demanda, contribuyendo a ofrecer un servicio eficiente y oportuno a los clientes.

2.3. Justificación del Modelo de Negocio

El modelo de negocio constituye una herramienta estratégica que permite describir de manera integral la forma en que un emprendimiento crea, entrega y captura valor para sus clientes. Su aplicación facilita la comprensión de los elementos esenciales que intervienen en el funcionamiento de la empresa, permitiendo identificar los segmentos de mercado, la propuesta de valor, los canales de comercialización, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos y actividades clave, las alianzas estratégicas y la estructura de costos. En este contexto, el modelo Canvas representa una metodología ampliamente utilizada para el diseño y planificación

de nuevos negocios, debido a su enfoque práctico y su capacidad para integrar los componentes fundamentales de una organización.

En el plan de negocios se adopta el Modelo Canvas como instrumento para estructurar el funcionamiento del emprendimiento dedicado a la comercialización de mini donas gourmet saladas mediante plataformas digitales y una dark kitchen. Este modelo permite tener una perspectiva clara entre los diferentes elementos que conforman la propuesta empresarial, facilitando la toma de decisiones estratégicas desde la etapa de planificación hasta su implementación.

La elección de una dark kitchen responde a las nuevas tendencias del mercado gastronómico, caracterizadas por el incremento de la demanda de servicios de entrega a domicilio y el gran uso de plataformas digitales como canales de comercialización. Este modelo operativo reduce la inversión inicial en infraestructura destinada a la atención presencial, optimiza los costos fijos y concentra los recursos en los procesos de producción, calidad del producto y logística de distribución. De esta manera favorece a tener una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios en las preferencias del consumidor y ampliar el alcance comercial mediante aplicaciones de delivery y redes sociales.

La propuesta de comercializar el producto busca satisfacer un segmento de consumidores que demanda alternativas innovadoras dentro del mercado de alimentos preparados. La diferenciación del producto es la incorporación de ingredientes de calidad, combinaciones de sabores poco tradicionales, una presentación atractiva y un proceso de elaboración que prioriza la frescura del producto. Estos atributos generan una propuesta de valor diferenciada frente a la oferta.

Capitulo III

3. Estudio de Mercado

El estudio de mercado constituye una herramienta fundamental para la formulación de un proyecto de emprendimiento, debido a que permite recopilar, analizar e interpretar información relacionada con los consumidores, la demanda, la oferta, la competencia y el entorno en el que se desarrollará la empresa. Esta información facilita la toma de decisiones, reduce la incertidumbre y permite evaluar la viabilidad comercial del proyecto. Según (Fernández, Estudio de mercado: Guía práctica para la elaboración de un estudio de mercado. CEEI , 2017), el estudio de mercado proporciona información indispensable para conocer las necesidades de los consumidores, identificar oportunidades y establecer estrategias que contribuyan al desarrollo y éxito del emprendimiento.

3.1. Análisis del entorno

El análisis del entorno permite identificar los factores externos que pueden influir de manera positiva o negativa en el desarrollo del emprendimiento. Para este análisis se emplean herramientas como el análisis PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, las cuales permiten conocer las condiciones del contexto en el que operará el emprendimiento y determinar los factores que pueden incidir en su nivel de competitividad.

3.1.1. Macroentorno.

3.1.2. Factor político

En Ecuador, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen un sector importante para la economía nacional, debido a su aporte a la generación de empleo y al fortalecimiento del aparato productivo. En este contexto, diferentes instituciones públicas desarrollan programas orientados a la capacitación, formalización y fortalecimiento empresarial de los emprendedores. Estas iniciativas pueden favorecer el desarrollo de Donnus Nay, al proporcionar condiciones y mecanismos de apoyo que contribuyan a su constitución y crecimiento empresarial (Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones.).

3.1.3. Factor Económico.

La economía ecuatoriana mantiene estabilidad monetaria gracias al sistema de dolarización, lo que contribuye a reducir la incertidumbre cambiaria y facilita la planificación

financiera de los emprendimientos. Según el Banco central del Ecuador (BCE, 2026) el Producto Interno Bruto (PIB) registró un crecimiento del 3,7 % durante 2025, impulsado por el incremento del consumo de los hogares, la inversión y las exportaciones. Asimismo, el consumo de los hogares presentó un crecimiento del 2,7 %, reflejando una recuperación de la actividad económica y generando condiciones favorables para la comercialización de productos de consumo.

No obstante, la inflación constituye un factor que puede incidir en los costos de producción. De acuerdo con él (BCE, 2026), la inflación anual cerró el año 2025 en 1,91 %, lo que puede generar variaciones en los precios de alimentos e insumos utilizados en la elaboración de productos gastronómicos. Para Donnus Nay, esta situación puede afectar los costos de materias primas como harina, queso, jamón, tocino y embutidos; por ello, será necesario realizar un seguimiento periódico de los costos para mantener precios competitivos y una adecuada rentabilidad.

3.1.4. Factor Sociocultural

El cantón Manta presenta condiciones demográficas favorables para el desarrollo del emprendimiento. Según el Censo de Población y Vivienda 2022, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), Manta cuenta con 271.145 habitantes, de los cuales aproximadamente el 96 % reside en zonas urbanas. Asimismo, una parte importante de la población se encuentra en edad económicamente activa, lo que representa un mercado potencial para productos de consumo práctico y rápido.

Los cambios en los estilos de vida también han favorecido la búsqueda de alternativas alimenticias prácticas y accesibles, así como la utilización de servicios de entrega a domicilio. Estas condiciones representan una oportunidad para Donnus Nay, debido a que su propuesta combina un producto de formato práctico con un modelo de comercialización orientado al servicio de delivery.

3.1.5. Factor tecnológico.

El desarrollo tecnológico y el acceso a internet representan una oportunidad para los emprendimientos que utilizan medios digitales para promocionar y comercializar sus productos. Según (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2025), el 71,3 % de los hogares ecuatorianos cuenta con acceso a internet y el 80,1 % de las personas utiliza este servicio, evidenciando la importancia de la conectividad en las actividades cotidianas.

Para Donnus Nay, este factor favorece el uso de WhatsApp Business, Instagram y Facebook como medios para promocionar los productos, gestionar pedidos y mantener comunicación con los clientes, complementándose con el servicio de delivery para la distribución.

3.1.6. Factor Ambiental.

La sostenibilidad ambiental constituye un aspecto relevante para las empresas del sector alimentario, especialmente en relación con el uso y disposición de los materiales de empaque. En este contexto, existe una tendencia hacia la utilización de alternativas reciclables o biodegradables y hacia la implementación de prácticas orientadas a reducir el impacto ambiental.

En respuesta a esta tendencia, Donnus Nay contempla el uso progresivo de empaques amigables con el ambiente, contribuyendo a fortalecer la imagen del emprendimiento y promoviendo prácticas de consumo más responsables.

3.1.7. Microentorno.

Para analizar el nivel de competitividad del sector en el que se desarrollará **Donnus Nay**, se empleará el modelo de las **Cinco Fuerzas de Porter**, herramienta que permite evaluar la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos (Porter, 2008).

Este análisis permitirá identificar las condiciones competitivas que pueden influir en el desarrollo y posicionamiento del emprendimiento

3.1.8. Amenaza de nuevos competidores.

El modelo de negocio tipo dark kitchen requiere una inversión menor que un restaurante tradicional, lo que facilita el ingreso de nuevos competidores. No obstante, se busca consolidar una ventaja competitiva mediante el posicionamiento de la marca, la calidad de sus productos, la personalización de pedidos y la especialización en mini donas gourmet saladas.

3.1.9. Poder de negociación de los proveedores.

En la ciudad de Manta existe disponibilidad de proveedores de materias primas e insumos necesarios para la elaboración de las mini donas gourmet saladas. Entre los principales proveedores potenciales se encuentran Distribuciones Bergman, que comercializa harinas, premezclas y grasas

para panadería; Distribuciones Los Paisas, dedicado a la comercialización de productos e insumos para panadería y repostería; y La Toscana, como alternativa para el abastecimiento de harinas y otros productos alimenticios, para el abastecimiento de los productos lácteos se tomaran en cuenta proveedores locales.

Esto permitirá contar con diferentes alternativas de abastecimiento y comparar precios, calidad y disponibilidad. En consecuencia, el poder de negociación de los proveedores se considera bajo, debido a que Donnus Nay podrá recurrir a distintas fuentes de abastecimiento y reducir su dependencia de un único proveedor.

Tabla 2 Principales proveedores de Donnus Nay

Proveedor	Principales insumos
Distribuciones Bergman	Harinas, premezclas y grasas
Distribuciones Los Paisas	Insumos para panadería y repostería
La Toscana	Harinas y productos alimenticios
Proveedores locales de Manta	Leche, queso, mozzarella, Jamón, tocino, salami y otros productos frescos

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez

3.1.10. Poder de negociación de los clientes.

Los consumidores cuentan con diversas alternativas de alimentos de consumo rápido, como empanadas, pizzas, hamburguesas, pan de yuca y otros snacks, por lo que el costo de cambiar de un producto a otro es relativamente bajo. Sin embargo, el emprendimiento reduce este poder de negociación mediante una propuesta diferenciada basada en mini donas gourmet saladas, opciones de personalización y un servicio ágil apoyado en plataformas digitales.

3.1.11. Amenaza de productos sustitutos.

Los principales productos sustitutos corresponden a snacks salados de consumo rápido, entre ellos pan de yuca, sanduche, empanadas, pizzas y salchipapas. Frente a ello, “Donnus Nay” ofrece un producto innovador, con sabores gourmet, presentación atractiva y opciones de personalización que generan un valor agregado para el consumidor.

3.1.12. Rivalidad entre los competidores.

El mercado gastronómico de Manta presenta diversos establecimientos dedicados a la comercialización de productos de panadería, pastelería y donas. Entre los negocios identificados se encuentran Panadonas - Paseo Shopping Manta, Donutscpmanta y Dunkin' Donuts • Manta, los cuales representan alternativas para los consumidores interesados en productos similares. Panadonas, por ejemplo, comercializa donas rellenas en diferentes presentaciones y mediante servicio a domicilio.

Sin embargo, dentro de la oferta identificada no se evidencia una especialización directa en mini donas gourmet saladas, lo que representa una oportunidad para Donnus Nay. La propuesta busca diferenciarse mediante la incorporación de sabores salados y un modelo de comercialización basado en canales digitales y delivery, permitiendo atender un segmento específico del mercado y establecer una posición diferenciada frente a la oferta existente.

Tabla 3 Competidores identificados en el mercado de Manta

Competidor	**Oferta principal**	**Relación con Donnus Nay**
Panadonas	Donas rellenas, bebidas y combos	Competidor directo/indirecto
Donutscpmanta	Donas	Competidor directo
Dunkin' Donuts Manta	Donas, bebidas y productos complementarios	Competidor indirecto
Pastelerías y panaderías locales	Productos de panadería y repostería	Competidores indirectos

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez

3.2. Metodología de la Investigación de Mercado

La metodología de investigación de mercado constituye el conjunto de procedimientos que permiten recopilar, procesar e interpretar información relevante para la toma de decisiones del emprendimiento. De acuerdo con (Hernández Sampieri R. , 2014), la metodología de investigación facilita la obtención de datos confiables que permiten comprender el comportamiento del mercado y fundamentar las decisiones estratégicas de un proyecto empresarial.

En este contexto, la presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que la información se recopiló mediante la aplicación de una encuesta estructurada a potenciales consumidores del producto.

Para el procesamiento de la información se empleó un análisis descriptivo, mediante el cual los datos obtenidos fueron organizados, tabulados y representados a través de frecuencias, porcentajes, tablas y gráficos. Este procedimiento permitió describir e interpretar las principales características de los consumidores encuestados, considerando aspectos como la edad, frecuencia de consumo de snacks, conocimiento y aceptación de las mini donas, preferencias de sabores, factores de compra y disposición hacia el producto.

3.2.1. Objetivo general.

Determinar la viabilidad integral del plan de negocios para la comercialización de mini donas gourmet saladas de la marca "Donnus Nay", mediante un modelo de negocio tipo dark kitchen y el uso de plataformas digitales en la ciudad de Manta, considerando los aspectos de mercado, técnico, organizacional y financiero.

3.2.2. Objetivos específicos.

- Analizar el mercado objetivo para determinar la aceptación, preferencias y demanda potencial de las mini donas gourmet saladas en la ciudad de Manta.
- Determinar la factibilidad técnica del emprendimiento mediante el establecimiento de la capacidad productiva, recursos, equipos y proceso de elaboración.
- Diseñar la estructura organizacional necesaria para el funcionamiento eficiente del emprendimiento, considerando funciones, responsabilidades y aspectos legales.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto mediante el análisis de la inversión, costos, ingresos, rentabilidad y punto de equilibrio.
- Establecer estrategias de marketing y comercialización para posicionar "Donnus Nay" mediante plataformas digitales y servicio de entrega a domicilio.

3.3.1. Segmentación de mercado.

La segmentación del mercado constituye un proceso fundamental para identificar y definir el grupo de consumidores al que se dirigirá un producto o servicio. Según (Thompson, 2005), la segmentación permite dividir el mercado en grupos de consumidores que presentan características

y necesidades similares, facilitando el diseño de estrategias de marketing orientadas específicamente a cada segmento.

En el presente proyecto, el mercado se segmenta considerando variables demográficas y de comportamiento, con el propósito de identificar a los consumidores que presentan mayor afinidad con la propuesta de mini donas gourmet saladas “Donnus Nay”. Para ello, se considera como mercado objetivo a personas de 20 a 64 años residentes en la ciudad de Manta, tomando en cuenta sus características, hábitos de consumo y preferencias relacionadas con la adquisición de alimentos mediante plataformas digitales y servicios de entrega a domicilio.

Esta segmentación permite delimitar el mercado potencial y orientar de manera más eficiente las estrategias de producto, precio, promoción y distribución del emprendimiento (Thompson, 2005).

3.4.1. Tipo de investigación.

La investigación es de tipo descriptiva, ya que busca identificar las características del mercado objetivo, los hábitos de consumo y el nivel de aceptación de las mini donas gourmet saladas comercializadas mediante plataformas digitales y servicios de entrega a domicilio. La información obtenida constituye la base para evaluar la viabilidad comercial del emprendimiento.

3.4.2. Enfoque de la investigación.

La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, porque permitió recopilar, medir y analizar datos numéricos obtenidos mediante la aplicación de encuestas a la población objetivo.

De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2020), el enfoque cuantitativo facilita la medición objetiva de variables y el análisis estadístico de los datos, permitiendo obtener resultados confiables que respaldan la toma de decisiones.

En este estudio, dicho enfoque permitió evaluar las preferencias, hábitos de consumo y nivel de aceptación de las mini donas gourmet saladas comercializadas mediante plataformas digitales.

3.4.3. Técnicas de recolección de datos.

La técnica de investigación utilizada corresponde a la encuesta, debido a que permite recopilar información directa de los potenciales consumidores acerca de sus hábitos de consumo,

preferencias, frecuencia de compra y comportamiento frente a productos gastronómicos innovadores (Hernández Sampieri & Mendoza, 2020).

3.5.1. Población y muestra

3.5.2. Población

La población objetivo corresponde a los habitantes del área urbana del cantón Manta. De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2022 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), la población urbana asciende a 258.697 habitantes. Para la presente investigación se consideró como población de estudio a las personas comprendidas entre 20 y 64 años, segmento que representa un total de 152.864 habitantes, de los cuales 72.736 corresponden al sexo masculino y 80.128 al sexo femenino.

3.5.4. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se empleó la fórmula para poblaciones finitas, considerando una población de 152.864 habitantes, un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del 5 % y una probabilidad de éxito o fracaso de 0,5.

Fórmula a usar:

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

Donde:

n= Tamaño de muestra

N= Tamaño de la población → 152.864 personas

Z= Nivel de confianza →95% = 1,96

p= Probabilidad de ocurrencia → 50% =0,5

q= (1- p) probabilidad de no ocurrencia → $1 - 0{,}5 = 0{,}5$

e= Error de muestreo → $50\% = 0{,}05$

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

$$n = \frac{(152.864\ ) * (1{,}96)^2 * (0{,}5) * (0.5)}{(0{,}05)^2(152.864\ - 1) + (1{,}96)^2 * (0{,}5) * (0{,}5)}$$

$$n = \frac{168298.1272}{438.105 + 0.9604}$$

$$n = \frac{168298.1272}{439.0654}$$

$$n = 383{,}3$$

$$n = \mathbf{384}$$

La selección de los encuestados se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad de los participantes y su pertenencia al mercado objetivo del proyecto. Esta técnica permitió recopilar información de consumidores potenciales que cumplían con los criterios definidos para el estudio de mercado.

3.5.5. Instrumento de investigación.

El instrumento de investigación corresponde a un cuestionario estructurado compuesto por preguntas cerradas y de opción múltiple, diseñado para recopilar información relacionada con el consumo de snacks, el uso de servicios de entrega a domicilio, las preferencias de sabores, los hábitos de compra y el nivel de aceptación de las mini donas gourmet saladas. La aplicación de este instrumento permitió obtener información cuantificable y confiable para el análisis de mercado y la evaluación de la viabilidad comercial del emprendimiento.

3.6.1. Resultados de la Investigación de Mercado.

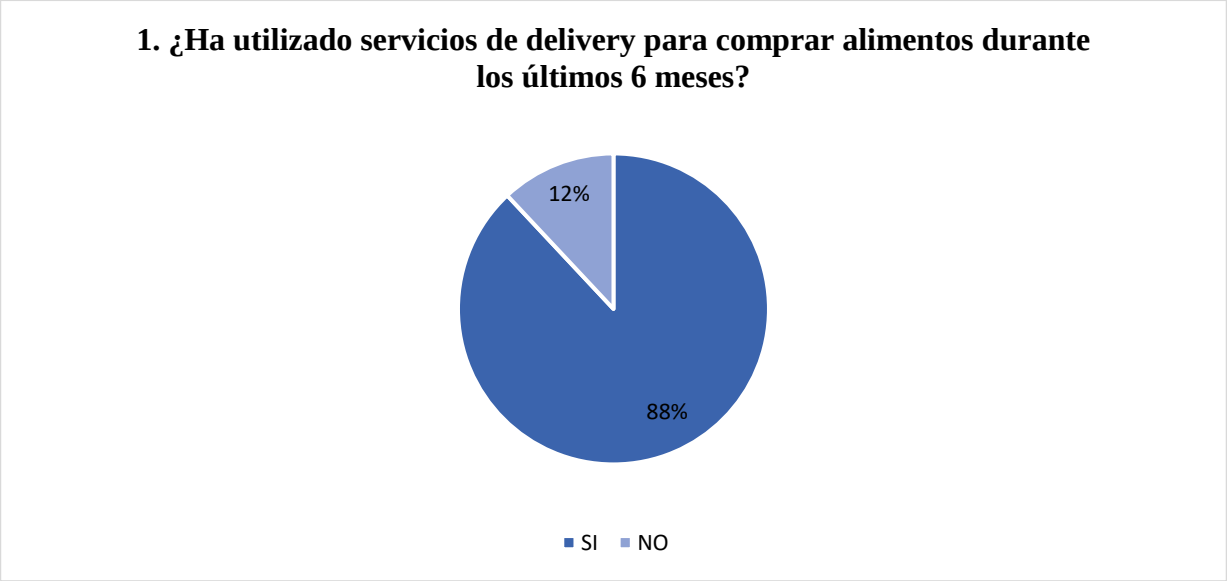
3.6.2. Análisis e interpretación de resultados.

1. ¿Ha utilizado servicios de delivery para comprar alimentos durante los últimos 6 meses?

Tabla 4 Tabulación de Pregunta Número 1

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	338	88%
No	46	12%
Total	**384**	**100%**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.



Gráfica 1Encuesta pregunta 1

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Análisis e Interpretación.

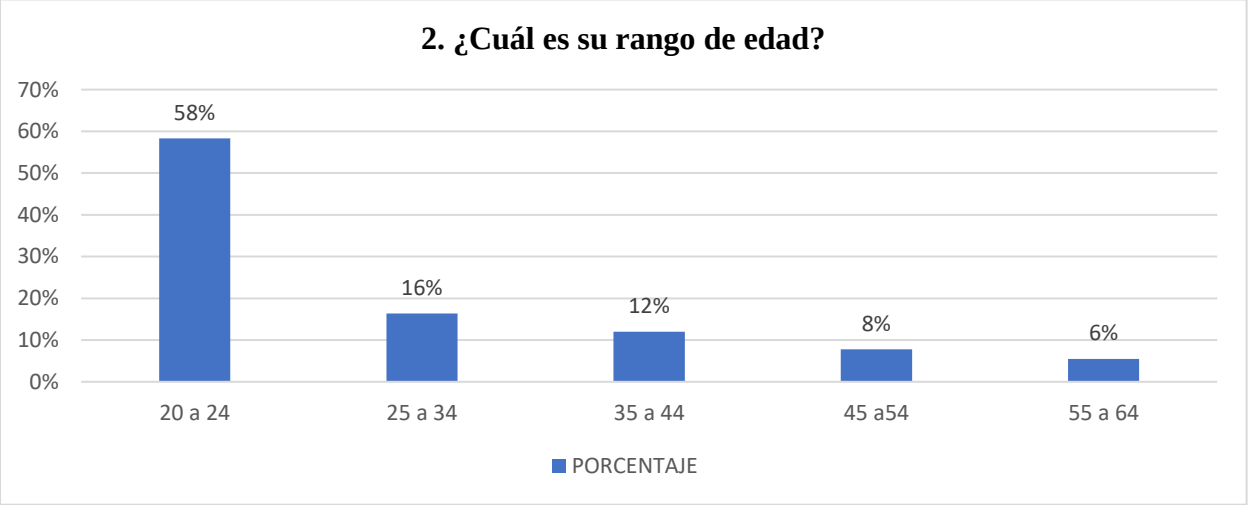
Los resultados obtenidos muestran que el 88 % de los encuestados ha utilizado servicios de delivery para comprar alimentos durante los últimos seis meses, mientras que el 12 % indicó no haber utilizado este tipo de servicio. Esto evidencia una alta aceptación de las plataformas de entrega a domicilio entre la población objetivo, lo que representa una oportunidad para “Donnus Nay”, ya que su modelo de negocio se basa en una dark kitchen y la comercialización mediante canales digitales. En consecuencia, los resultados respaldan la viabilidad de implementar este modelo de negocio en la ciudad de Manta.

2. ¿Cuál es su rango de edad?

Tabla 5 Tabulación de Pregunta Número 2

Variable	Frecuencia	Porcentaje
20 a 24	224	58%
25 a 34	63	16%
35 a 44	46	12%
45 a54	30	8%
55 a 64	21	6%
Total	**384**	**100%**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.



Gráfica 2 Encuesta Pregunta 2

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Análisis e Interpretación.

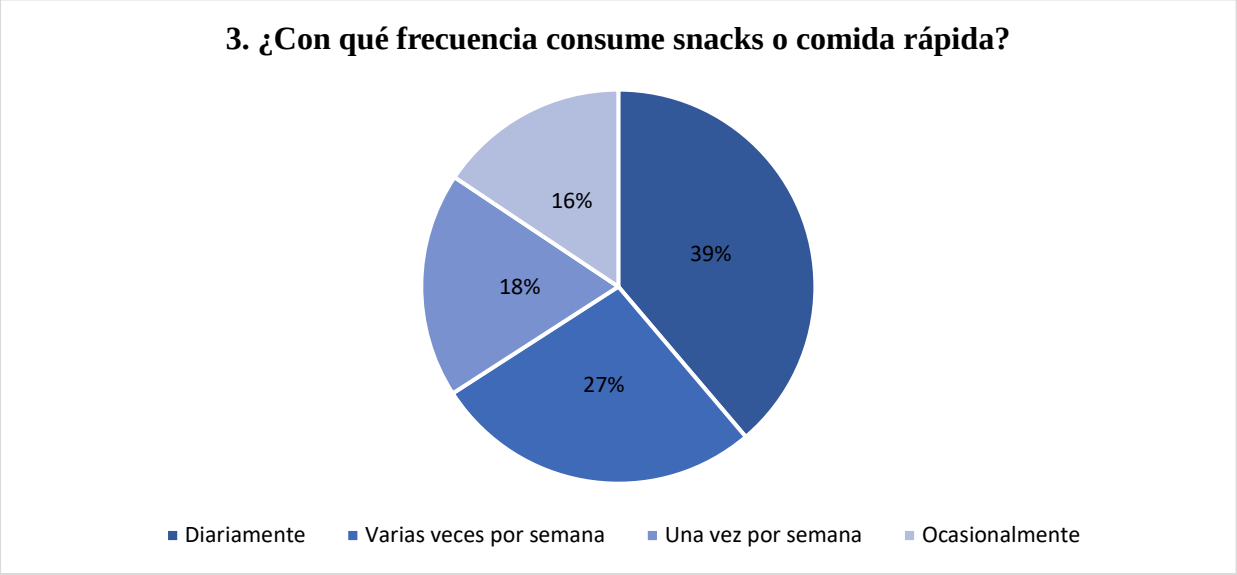
De acuerdo con los resultados, el 58 % de los encuestados tiene entre 20 y 24 años, constituyéndose en el grupo con mayor participación. Le siguen las personas de 25 a 34 años, con el 16 %, mientras que los rangos de 35 a 44 años, 45 a 54 años y 55 a 64 años representan el 12 %, 8 % y 6 %, respectivamente. Estos resultados evidencian una mayor participación de personas jóvenes dentro de la muestra, sin excluir la presencia de consumidores de otros grupos de edad. Por ello, Donnus Nay considera como mercado objetivo a personas de 20 a 64 años, permitiendo dirigir la comercialización de las mini donas gourmet saladas a un segmento amplio de consumidores.

3. ¿Con qué frecuencia consume snacks o comida rápida?

Tabla 6 Tabulación de Pregunta Número 3

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	149	39%
Varias veces por semana	104	27%
Una vez por semana	71	19%
Ocasionalmente	60	16%
Total	**384**	**100%**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.



Gráfica 3 Encuesta Pregunta 3

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Análisis e Interpretación.

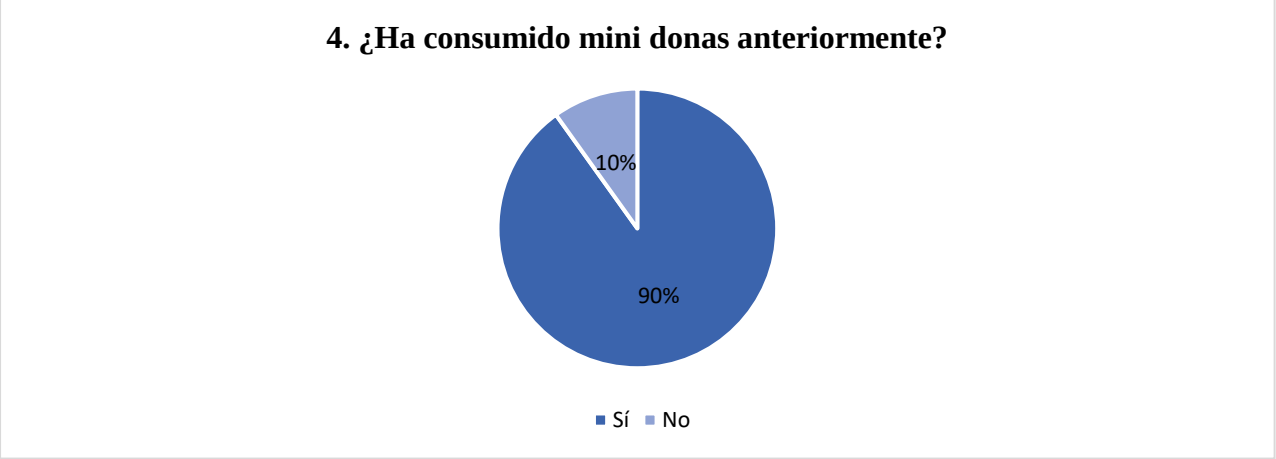
Se evidencian que el 39 % de los encuestados consume snacks o comida rápida diariamente, mientras que el 27 % lo hace varias veces por semana. Por su parte, el 19 % consume este tipo de alimentos una vez por semana y el 16 % de manera ocasional. Estos resultados demuestran que existe una alta frecuencia de consumo de snacks entre la población objetivo, lo que representa una oportunidad para el proyecto al ofrecer mini donas gourmet saladas como una alternativa innovadora.

4. ¿Ha consumido mini donas anteriormente?

Tabla 7 Tabulación de Pregunta Número 4

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	346	90%
No	38	10%
Total	**384**	**100%**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.



Gráfica 4 Encuesta Pregunta 4

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Análisis e Interpretación.

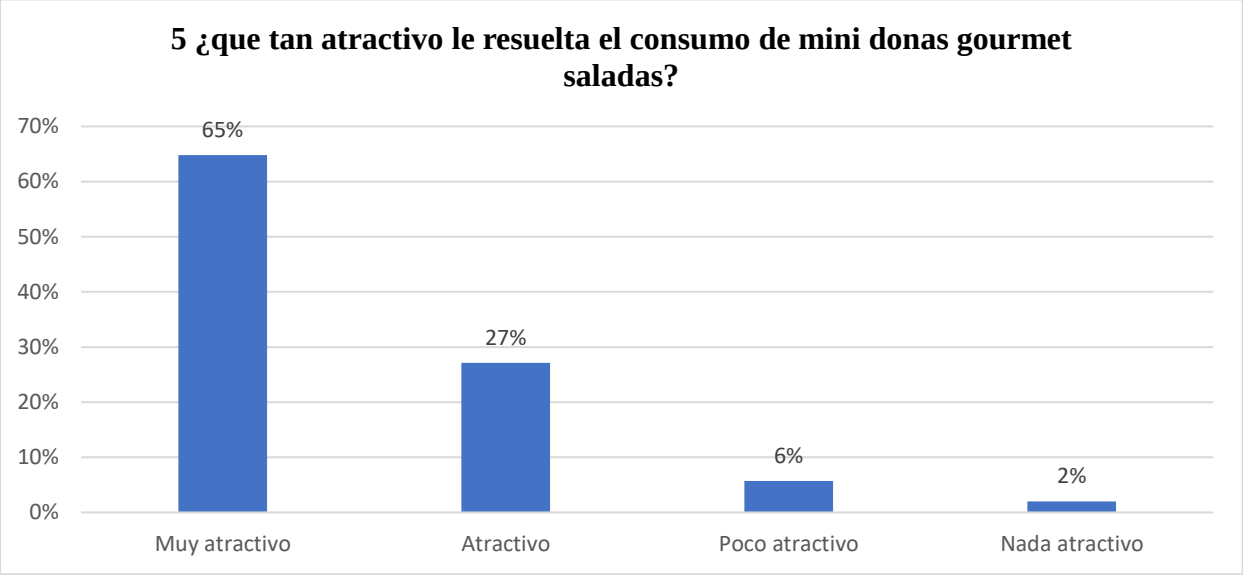
Mediante la encuesta realizada se logró determinar que el 90 % de los encuestados ha consumido mini donas anteriormente, mientras que el 10 % indicó no haberlas probado. Esto evidencia que la mayoría de la población objetivo conoce este tipo de producto, lo que favorece la aceptación del producto en el mercado. Además, representa una oportunidad para diferenciar la oferta mediante la comercialización de mini donas gourmet saladas, una propuesta innovadora que busca satisfacer las preferencias de los consumidores con sabores distintos a los tradicionales.

5. ¿Qué tan atractivo le resulta el consumo de mini donas gourmet saladas?

Tabla 8 Tabulación de Pregunta Número 5

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy atractivo	249	65%
Atractivo	104	27%
Poco atractivo	22	6%
Nada atractivo	9	2%
Total	**384**	**100%**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.



Gráfica 5 Encuesta Pregunta 5

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Análisis e Interpretación.

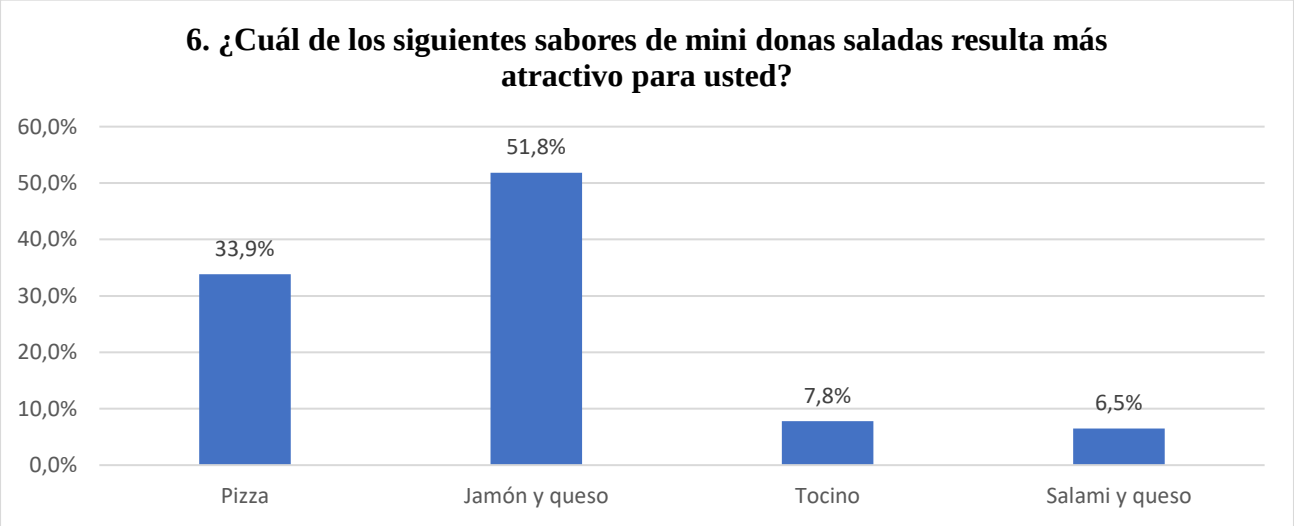
El 65 % de los encuestados considera muy atractivo el consumo de mini donas gourmet saladas y el 27 % las califica como atractivas. En conjunto, el 92 % manifiesta una percepción favorable hacia este producto, mientras que únicamente el 8 % las considera poco o nada atractivas. Estos resultados evidencian una alta aceptación de la propuesta, lo que demuestra un interés significativo este producto innovador, respaldando la viabilidad comercial del emprendimiento en la ciudad de Manta.

6. ¿Cuál de los siguientes sabores de mini donas saladas resulta más atractivo para usted?

Tabla 9 Tabulación de Pregunta Número 6

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Pizza	130	33,9%
Jamón y queso	199	51,8%
Tocino	30	7,8%
Salami y queso	25	6,5%
Total	**384**	**100%**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.



Gráfica 6 Encuesta Pregunta 6

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Análisis e Interpretación.

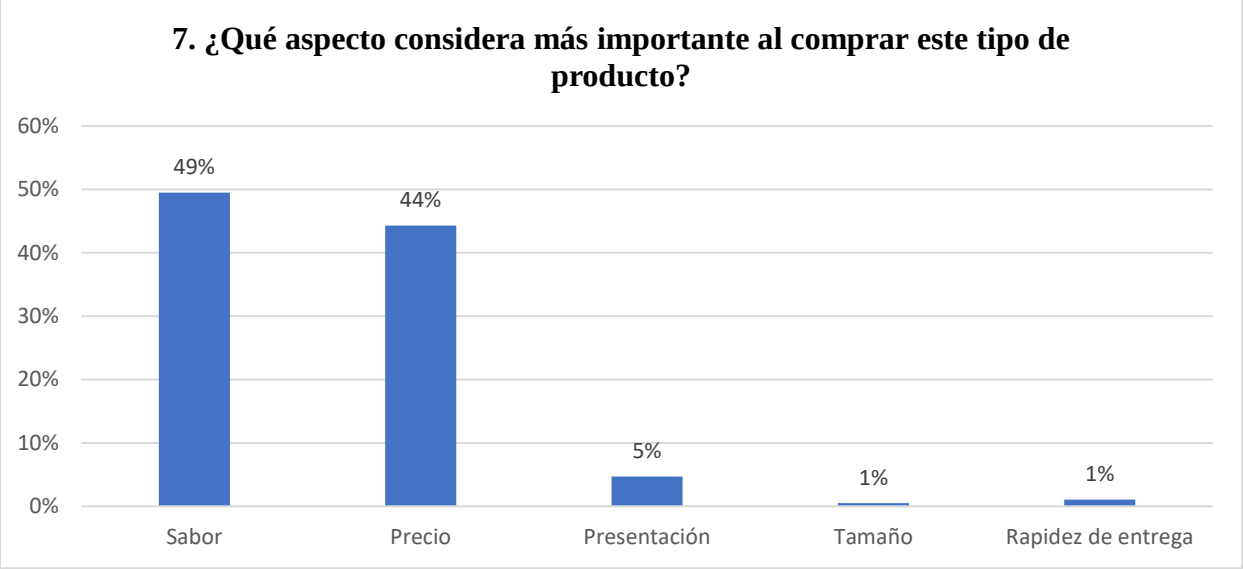
De acuerdo con los resultados, el sabor jamón y queso presenta la mayor preferencia entre los encuestados, con un 51,8 %, seguido del sabor pizza, con el 33,9 %. Por su parte, tocino representa el 7,8 %, mientras que salami y queso alcanza el 6,5 %. Estos resultados evidencian una mayor aceptación de los sabores jamón y queso y pizza, por lo que constituyen las principales alternativas para la oferta inicial de Donnus Nay. No obstante, los demás sabores también presentan aceptación, por lo que podrán incorporarse como opciones complementarias dentro del portafolio de productos.

7. ¿Qué aspecto considera más importante al comprar este tipo de producto?

Tabla 10 Tabulación de Pregunta Número 7

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sabor	190	49%
Precio	170	44%
Presentación	18	5%
Tamaño	2	1%
Rapidez de entrega	4	1%
Total	**384**	**100%**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.



Gráfica 7 Encuesta Pregunta 7

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Análisis e Interpretación.

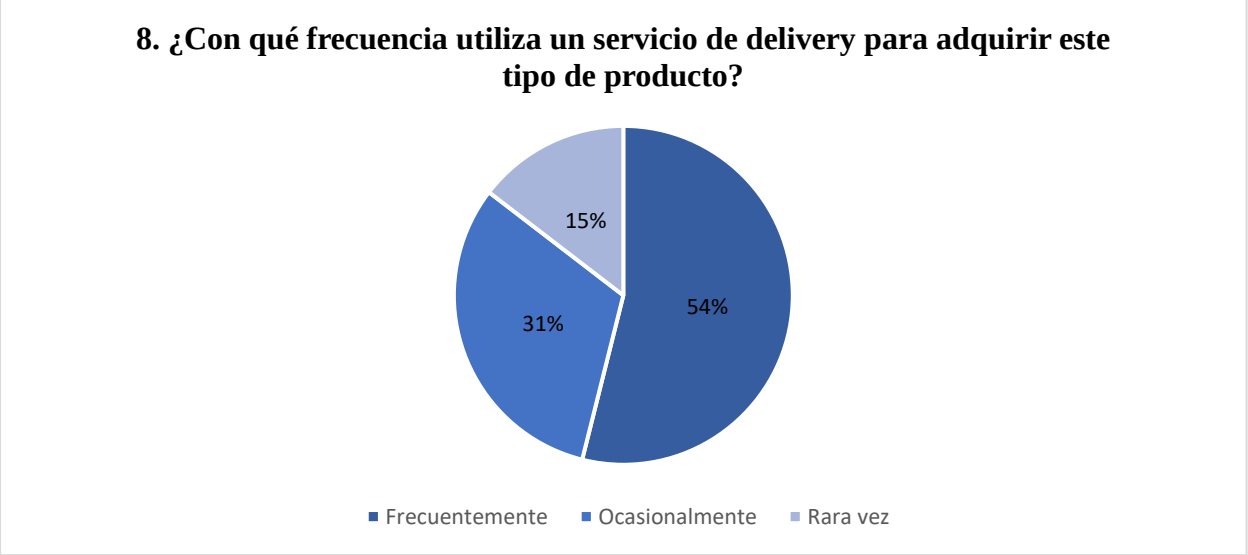
Los resultados evidencian que el 49 % de los encuestados considera el sabor como el aspecto más importante al momento de comprar este tipo de producto, seguido por el 44 %, que prioriza el precio. Por su parte, la presentación obtuvo el 5 %, mientras que el tamaño y la rapidez de entrega alcanzaron apenas el 1 % cada uno. Estos resultados indican que los consumidores otorgan mayor importancia a la calidad del sabor y a un precio adecuado, por lo que Donnus Nay deberá enfocar su propuesta en ofrecer mini donas gourmet saladas con sabores atractivos y mantener precios competitivos, sin descuidar la presentación y la eficiencia en la entrega como aspectos complementarios del producto y servicio.

8. ¿Con qué frecuencia utiliza un servicio de delivery para adquirir este tipo de producto?

Tabla 11 Tabulación de Pregunta Número 8

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	207	53,90%
Ocasionalmente	121	31,50%
Rara vez	56	14,50%
Total	**384**	**100%**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.



Gráfica 8 Encuesta Pregunta 8

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Análisis e Interpretación.

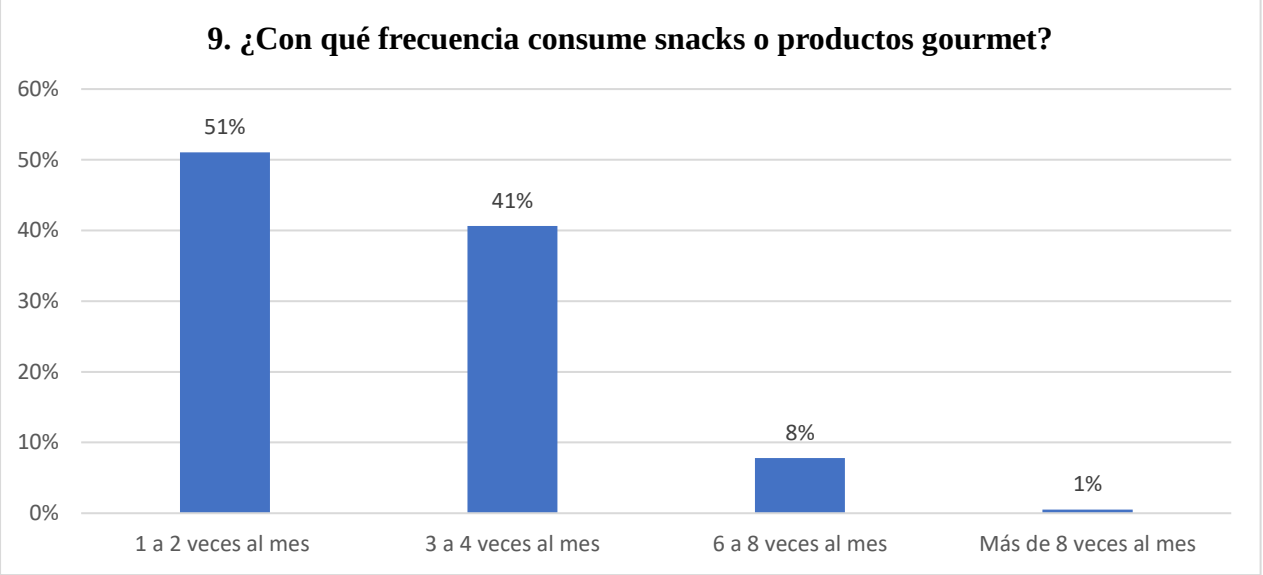
La información obtenida indica que el 53,9 % de los encuestados utiliza frecuentemente servicios de delivery para adquirir este tipo de productos, mientras que el 31,5 % lo hace de forma ocasional y el 14,5 % solo en raras ocasiones. Estos datos reflejan que una parte importante del mercado está habituada a realizar pedidos mediante plataformas de entrega a domicilio, lo que favorece la implementación de un modelo de comercialización digital y confirma que existe un entorno propicio para ofrecer productos gastronómicos a través de este canal.

9. ¿Con qué frecuencia consume snacks o productos gourmet?

Tabla 12 Tabulación de Pregunta Número 9

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 veces al mes	196	51%
3 a 4 veces al mes	156	41%
6 a 8 veces al mes	30	8%
Más de 8 veces al mes	2	1%
Total	**384**	**100%**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.



Gráfica 9 Encuesta Pregunta 9

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Análisis e Interpretación.

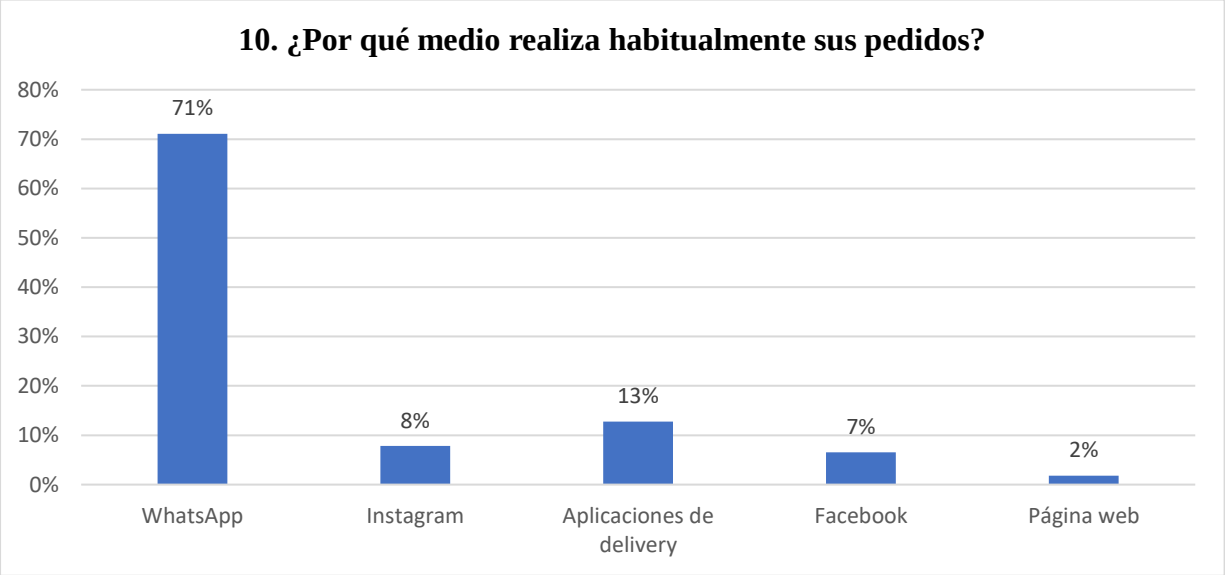
Los resultados demuestran que el 51 % consume snacks o productos gourmet entre 1 y 2 veces al mes, seguido por un 41 % que lo hace entre 3 y 4 veces al mes. En menor proporción, el 8 % manifestó consumirlos entre 6 y 8 veces al mes, mientras que apenas el 1 % indicó una frecuencia superior a ocho ocasiones al mes. Estos datos permiten inferir que existe un consumo periódico de este tipo de productos, lo que representa una oportunidad para introducir una oferta innovadora y satisfacer las preferencias de un mercado con hábitos de compra ya establecidos.

10. ¿Por qué medio realiza habitualmente sus pedidos?

Tabla 13 Tabulación de Pregunta Número 10

Variable	Frecuencia	Porcentaje
WhatsApp	273	71%
Instagram	30	8%
Aplicaciones de delivery	49	13%
Facebook	25	7%
Página web	7	2%
Total	**384**	**100%**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.



Gráfica 10 Encuesta Pregunta 10

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Análisis e Interpretación.

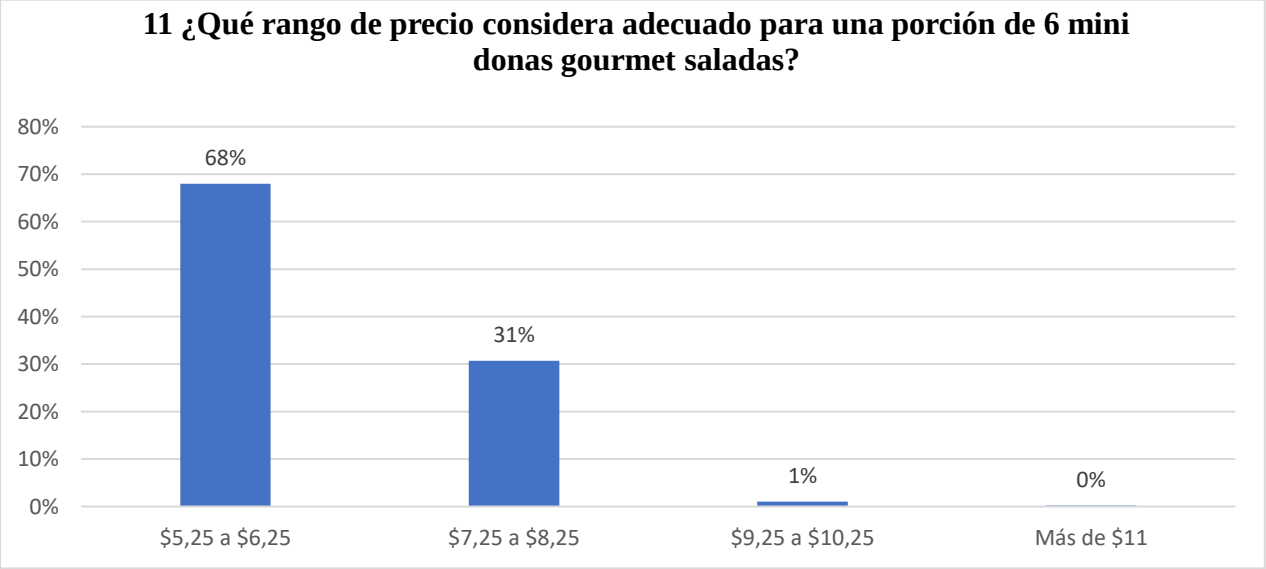
Los resultados indican que WhatsApp es el medio más utilizado para realizar pedidos, con un 71 % de preferencia por parte de los encuestados. En segundo lugar, se encuentran las aplicaciones de delivery con el 13 %, seguidas de Instagram con el 8 %, Facebook con el 7 % y la página web con apenas el 2 %. Estos datos evidencian que los consumidores prefieren canales de comunicación rápidos, directos y de fácil acceso, por lo que WhatsApp se posiciona como el principal medio para gestionar pedidos y fortalecer la atención al cliente.

11 ¿Qué rango de precio considera adecuado para una porción de 6 mini donas gourmet saladas?

Tabla 14 Tabulación de Pregunta Número 11

Variable	Frecuencia	Porcentaje
$5,25 a $6,25	261	68%
$7,25 a $8,25	118	31%
$9,25 a $10,25	4	1%
Más de $11	1	0%
Total	**384**	**100%**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.



Gráfica 11 Encuesta Pregunta 11

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Análisis e Interpretación.

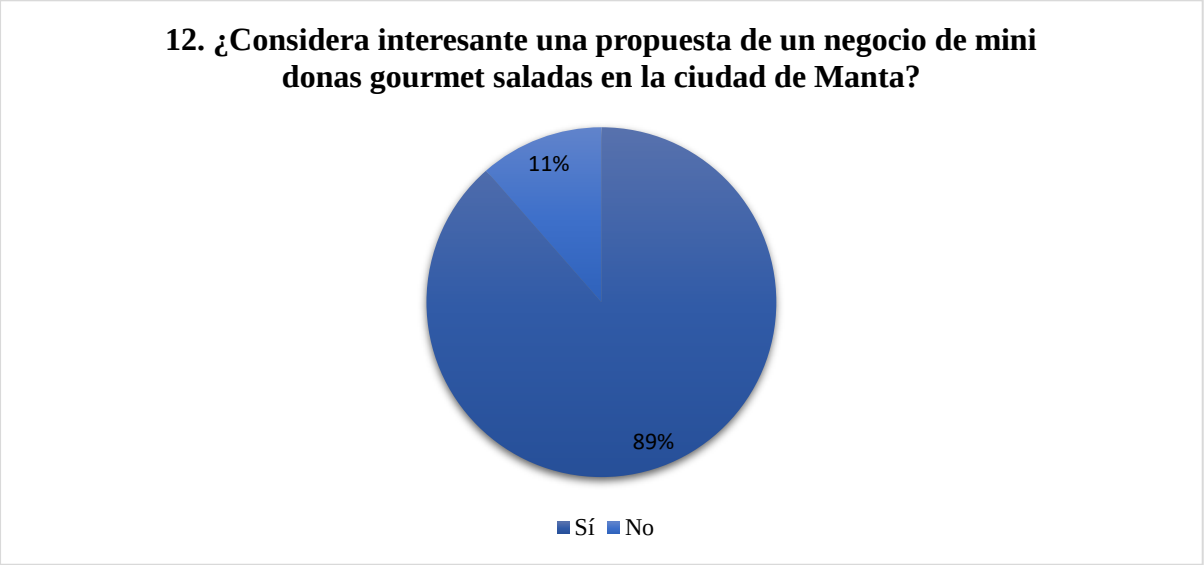
Los resultados muestran que el 68 % de los encuestados considera adecuado un precio entre $5,25 y $6,25 por una porción de seis mini donas gourmet saladas, mientras que el 31 % estaría dispuesto a pagar entre $7,25 y $8,25. Por su parte, el 1 % seleccionó el rango de $9,25 a $10,25, mientras que el porcentaje correspondiente a quienes pagarían más de $11 es de 0 %. Estos resultados permiten identificar que el rango de $5,25 a $6,25 concentra la mayor aceptación, por lo que constituye una referencia importante para establecer el precio de venta de las seis mini donas y definir una estrategia de precios acorde con la capacidad de pago y las expectativas del mercado objetivo.

12. ¿Considera interesante una propuesta de un negocio de mini donas gourmet saladas en la ciudad de Manta?

Tabla 15 Tabulación de Pregunta Número 12

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	340	88,54%
No	44	11,46%
Total	384	100%

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.



Gráfica 12 Encuesta Pregunta 12

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Análisis e Interpretación.

Los resultados muestran que el 88,54 % de los encuestados considera interesante la propuesta de un negocio de mini donas gourmet saladas en la ciudad de Manta, mientras que el 11,46 % respondió negativamente. Estos resultados evidencian un alto nivel de aceptación de la propuesta entre la población encuestada, lo que permite identificar un mercado potencial favorable para Donnus Nay y constituye un elemento relevante para analizar la viabilidad comercial del emprendimiento.

3.7. Análisis de la demanda.

La demanda permite identificar el interés de los consumidores por un producto y estimar su comportamiento de compra dentro del mercado objetivo. Según Fernández (2017), el estudio

de mercado proporciona información que permite conocer las características y necesidades de los consumidores, así como establecer condiciones adecuadas para la comercialización de un producto. Para Donnus Nay, el análisis de la demanda se realiza a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al mercado objetivo, considerando una población segmentada de 152.864 personas entre 20 y 64 años.

Para analizar la disposición de pago, se consideró el precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar por una presentación de seis mini donas gourmet saladas. Los resultados muestran que el 68 % acepta un precio entre $5,25 y $6,25, el 31 % entre $7,25 y $8,25, el 1 % entre $9,25 y $10,25, mientras que el porcentaje correspondiente a precios superiores a $11 es inferior al 1 % y se presenta como 0 % por efecto del redondeo.

Tabla 16 Disposición de pago según rangos de precio

Precio por 6 mini donas	Precio medio	Frecuencia	Porcentaje
$5,25 a $6,25	$5,75	261	68%
$7,25 a $8,25	$7,75	118	31%
$9,25 a $10,25	$9,75	4	1%
Más de $11	$11,00	1	0%
Total		**384**	**100%**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Los resultados evidencian que el rango de precio con mayor aceptación es de $5,25 a $6,25, seleccionado por aproximadamente el 68 % de los encuestados. Por esta razón, se establece como referencia un precio medio de $5,75 por cada caja de seis mini donas gourmet saladas, valor que posteriormente es considerado para la proyección de ventas.

3.7.1 Frecuencia de compra

Para complementar el análisis, se consideró la frecuencia con la que los consumidores estarían dispuestos a adquirir las mini donas. Los resultados muestran que el 48,4 % de los encuestados compraría entre una y dos veces al mes, el 40,6 % entre tres y cuatro veces, el 7,8 % entre seis y ocho veces y el 3,1 % más de ocho veces al mes.

Tabla 17 Frecuencia estimada de compra mensual

Frecuencia de compra	Frecuencia	Porcentaje	valor representativo	%* valor
1 a 2 veces al mes	186	48,40%	1,5	0,726
3 a 4 veces al mes	156	40,60%	3,5	1,421
6 a 8 veces al mes	30	7,80%	7	0,546
Más de 8 veces al mes	12	3,10%	9	0,279
Total	**384**	**100%**		**2,972**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Nota. Para determinar el valor representativo de cada intervalo se utilizó el punto medio de los rangos establecidos. En la categoría "más de 8 veces al mes", al tratarse de un intervalo abierto, se consideró 9 veces al mes como valor mínimo representativo.

A partir de los valores obtenidos se determina una frecuencia promedio ponderada de 2,972 compras mensuales, utilizada para estimar la cantidad demandada en función de los diferentes niveles de precio.

3.7.2. Relación precio-cantidad.

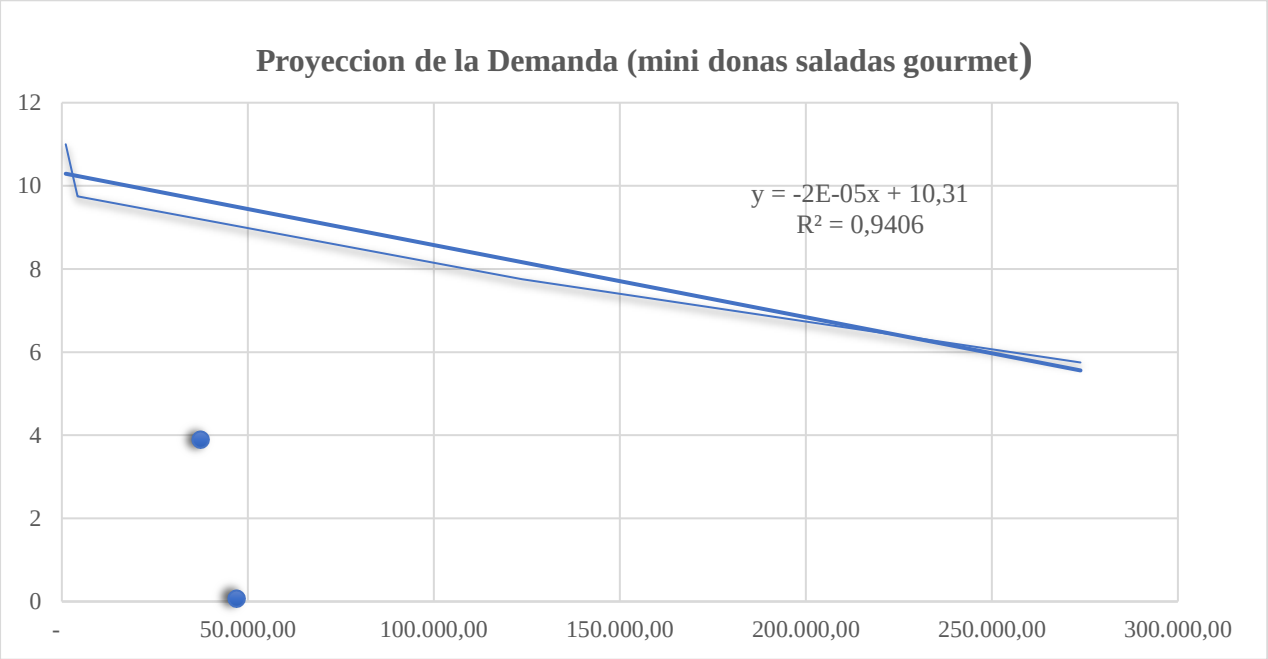
Para establecer la relación entre el precio y la cantidad demandada se consideraron los precios medios obtenidos mediante la encuesta y la frecuencia estimada de compra. Los resultados permiten observar una relación inversa entre ambas variables, debido a que la cantidad demandada disminuye a medida que aumenta el precio del producto.

Tabla 18 Relación entre precio y cantidad demandada mensual.

Precio medio Y	Cantidad demandada mensual X
$5,75	273.815,00
$7,75	123.787,00
$9,75	4.191,00
$11	1.043,00

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Gráfica 13 Análisis de la Curva de demanda.



Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La curva de demanda muestra una relación inversa entre el precio y la cantidad demandada. La línea de tendencia obtenida presenta la siguiente ecuación:

$$Y = -0{,}00002X + 10{,}31$$

Asimismo, se obtuvo un coeficiente de determinación de $R^2 = 0{,}9406$, el cual indica un alto grado de ajuste de la línea de tendencia respecto a los datos analizados. Sin embargo, este indicador no se utiliza de manera aislada para proyectar la demanda, sino que se complementa con la intención de compra, frecuencia de adquisición, cantidad por pedido, precio aceptado, cuota objetivo de mercado y capacidad operativa del emprendimiento.

Al sustituir en la ecuación el precio inicial establecido de $5,75, se obtiene una cantidad aproximada de 228.000 cajas mensuales, equivalente a 2.736.000 cajas anuales, que representa la demanda estimada del mercado antes de aplicar la intención de compra y la cuota de participación del emprendimiento.

3.7.3. Intención de compra y demanda efectiva estimada

Para ajustar la demanda estimada se consideró la intención de compra obtenida mediante la pregunta relacionada con la aceptación de la propuesta. De los 384 encuestados, 340 personas,

equivalentes al 88,54 %, respondieron favorablemente a la propuesta de un negocio de mini donas gourmet saladas en la ciudad de Manta.

Por lo tanto, la demanda anual estimada se ajusta mediante el porcentaje de intención de compra:

Demanda ajustada = 2.736.000 * 88,54 %

Demanda ajustada = 2.422.504 cajas anuales

Este valor representa una estimación del mercado con intención favorable hacia la propuesta y constituye la base sobre la cual se establece la cuota de mercado que Donnus Nay pretende atender.

3.7.4. Cuota objetivo de mercado

Debido a que Donnus Nay se encuentra en una etapa inicial de introducción, no se pretende cubrir la totalidad de la demanda estimada. Por esta razón, se establece una cuota objetivo inicial del 0,50 % de la demanda ajustada, como criterio conservador para determinar la cantidad de cajas que el emprendimiento espera comercializar durante su primer año.

Cuota objetivo = 2.422.504 × 0,50 %

Cuota objetivo = 12.112 cajas para 2027

La cantidad obtenida representa la meta inicial de comercialización del emprendimiento. La cuota objetivo establecida será contrastada con la capacidad operativa del emprendimiento en el estudio técnico, con el propósito de verificar que las cantidades proyectadas puedan ser producidas y comercializadas.

3.7.5. Proyección de la demanda.

Para proyectar la demanda durante el periodo 2027–2031 se tomó como año base la cantidad estimada para 2027 y se aplicó una tasa de crecimiento anual del 2,5 %, tomando como referencia la previsión de crecimiento económico utilizada en el proyecto.

Tabla 19 Proyección de la demanda

2026	2027	2028	2029	2030	2031
0	1	2	3	4	5
	12.112	**12.414**	**12.724**	**13.042**	**13.368**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Los resultados muestran un crecimiento gradual de la demanda durante el periodo 2027–2031, pasando de 12.112 cajas en 2027 a 13.368 cajas en 2031, con una tasa de crecimiento anual del 2,5 %. Esta proyección permite estimar las ventas esperadas y planificar la producción de acuerdo con la capacidad operativa del emprendimiento.

3.7.6. Proyección de ventas

Para determinar los ingresos proyectados se relacionaron las cantidades estimadas con el precio de venta de cada año. El precio inicial para 2027 se estableció en $5,75 por caja, mientras que para los años posteriores se actualizó aplicando una tasa de inflación anual del 1,73 %, utilizada como referencia dentro del análisis financiero del proyecto.

Tabla 20 Proyección de ventas

2027	2028	2029	2030	2031
1	**2**	**3**	**4**	**5**
$69.644,00	$72.616,57	$75.718,82	$78.955,16	$82.330,15
Precio por caja				
$5,75	$5,85	$5,95	$6,05	$6,16

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La proyección evidencia un crecimiento gradual de los ingresos durante el horizonte analizado, asociado tanto al incremento de las cantidades comercializadas como a la actualización del precio de venta. No obstante, las cantidades proyectadas deberán ser contrastadas con la capacidad productiva y operativa de Donnus Nay, con el propósito de garantizar coherencia entre el estudio de mercado, el estudio técnico y el análisis financiero.

3.8. Análisis de la oferta.

Tabla 21 Análisis de la oferta y competencia

Competidores	Ubicación	productos principales	Precio de referencia	Canales de venta
Dunki donuts	Paseo Shopping-Manta.	Café, postres, snacks.	$10,00	Local físico y delivery mediante Rappi.
Panadonas	Mall del pacifico-Manta	Productos dulces y salados.	$12,00	Local físico y delivery mediante Rappi
Donutscmanta	Manta	Pizza, hamburguesa y bocaditos.	$9,50	Local fisico.
Macaron, panadería y pastelería francesa	Via san mateo-Manta	Mini donas gourmet saladas.	$8,00	Local físico, para llevar y servicio a domicilio

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

3.8.1. Caracterización de la oferta actual.

En la ciudad de Manta existe una oferta variada de productos de panadería, cafetería y donas; sin embargo, se evidencia una limitada presencia de establecimientos especializados en mini donas gourmet saladas. Los competidores identificados comercializan productos similares o sustitutos mediante establecimientos físicos y canales digitales. El análisis de sus productos, precios y canales de venta permite establecer las condiciones actuales de la oferta y comparar la propuesta de Donnus Nay con las alternativas disponibles en el mercado.

3.8.2. Oportunidad de emprender.

La investigación de mercado permitió identificar condiciones favorables para el desarrollo del emprendimiento. Los resultados obtenidos evidencian una alta aceptación de la propuesta por parte de los consumidores, así como el uso frecuente de servicios de delivery y el consumo de snacks, factores que reflejan un mercado con potencial para la introducción de una nueva alternativa gastronómica.

Adicionalmente, el análisis de la oferta permitió identificar una limitada competencia directa en la comercialización de mini donas gourmet saladas, predominando establecimientos que ofrecen donas y productos de panadería tradicionales. Esta situación representa una oportunidad para Donnus Nay de diferenciarse mediante una propuesta de mini donas gourmet saladas,

complementada con un modelo de negocio basado en dark kitchen, comercialización mediante plataformas digitales y servicio de entrega a domicilio.

4. Capítulo IV

4.1. Tamaño de proyecto.

El tamaño del proyecto se determina considerando la demanda proyectada, la capacidad instalada, la capacidad efectiva de producción, el tiempo requerido para cada lote y el personal necesario para desarrollar las operaciones. Estos elementos permiten establecer si la infraestructura y los recursos disponibles son suficientes para atender la demanda estimada del emprendimiento.

Para el primer año de operación, Donnus Nay proyecta comercializar 12.112 cajas de seis mini donas, equivalentes a 72.672 unidades anuales. A partir de esta demanda se determina la capacidad requerida y se compara con la capacidad productiva disponible.

4.1.1. Capacidad instalada por lote.

El emprendimiento contará con tres máquinas para mini donas, cada una con capacidad para producir 12 unidades por lote en aproximadamente 16 minutos. Debido a que las tres máquinas pueden funcionar simultáneamente, la capacidad conjunta por lote corresponde a 36 mini donas cada 16 minutos.

Una máquina alcanza una producción teórica aproximada de 45 mini donas por hora, por lo que las tres máquinas trabajando simultáneamente permiten una capacidad instalada de 135 mini donas por hora.

Tabla 22 Capacidad de producción por lote

Aspecto	Capacidad
Numero de máquinas	3 unidades
Capacidad de la máquina	12 mini donas
Capacidad conjunta por lote	36 mini donas
Tiempo por lote	16 minutos
Producción por hora por máquina	45 mini donas

Producción conjunta por hora	135 mini donas

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

4.1.2. Tiempo del proceso productivo.

El proceso de elaboración comprende la preparación de los ingredientes y la mezcla, reposo de la masa, preparación de rellenos, cocción, enfriamiento, empaque y limpieza del área de trabajo. La mezcla requiere un reposo de 30 minutos. Para efectos de la planificación operativa se establecen tiempos estimados para las demás actividades del proceso, los cuales permiten determinar las horas efectivas destinadas a la producción.

Tabla 23 Tiempo estimado del proceso productivo

Actividad	Tiempo estimado
Preparación de ingredientes y mezcla	45 minutos
Reposo de la mezcla	30 minutos
Preparación de rellenos	Durante el reposo
Cocción por lote	16 minutos
Enfriamiento previo al empaque	10–15 minutos
Armado y empaque por caja	2–3 minutos
Limpieza y desinfección final	45 minutos
Almuerzo	1 hora

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La jornada laboral será de 9 horas de permanencia de lunes a viernes, incluyendo una hora destinada al almuerzo, lo que representa 8 horas efectivas de trabajo. Los sábados y domingos se considera una jornada de 5 horas de permanencia, incluyendo una hora de descanso, equivalente a 4 horas efectivas de trabajo.

Debido a que parte de la jornada se destina a preparación, reposo, empaque, limpieza y organización, se estima un funcionamiento efectivo de las máquinas de aproximadamente 6 horas diarias de lunes a viernes y 2,5 horas diarias durante sábado y domingo.

4.1.3. Capacidad efectiva de producción

La capacidad efectiva considera únicamente el tiempo disponible para el funcionamiento de las máquinas después de descontar las actividades complementarias del proceso.

De lunes a viernes:

135 mini donas/hora × 6 horas = 810 mini donas diarias

Durante sábado y domingo:

135 mini donas/hora × 2,5 horas = 337,5 mini donas diarias

La producción semanal estimada corresponde a:

(810 × 5) + (337,5 × 2) = 4.725 mini donas semanales

Considerando 52 semanas de operación:

4.725 × 52 = 245.700 mini donas anuales

Esto equivale a:

245.700 ÷ 6 = 40.950 cajas de seis mini donas anuales

Tabla 24 Capacidad efectiva de producción

Periodo	Capacidad efectiva
Producción por hora	135 mini donas
Producción diaria de lunes a viernes	810 mini donas
Producción diaria sábado y domingo	337,5 mini donas
Producción semanal	4.725 mini donas

Producción anual	245.700 mini donas
Producción anual en cajas de 6	40.950 cajas

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

4.1.4. Personal requerido para la producción

Para cumplir con el volumen de producción proyectado, se requiere personal que permita desarrollar de manera simultánea las actividades de preparación, cocción, empaque y control del producto. Para ello, se considera un operario de producción, un auxiliar de producción, un auxiliar de empaque y un inspector de calidad.

Tabla 25 Personal requerido para la producción

Cargo	Cantidad
Operario de producción	1
Auxiliar de producción	1
Auxiliar de empaque	1
Inspector de calidad	1
Total	**4**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

4.1.5. Relación entre capacidad y demanda proyectada

Para el año 2027 se proyecta una demanda de 12.112 cajas, equivalentes a 72.672 mini donas. Esta cantidad se compara con la capacidad efectiva anual estimada de 245.700 mini donas.

Tabla 26 Comparación entre demanda y capacidad efectiva

Concepto	Cantidad
Demanda proyectada 2027	12.112 cajas
Demanda proyectada en mini donas	72.672 unidades
Capacidad efectiva anual	245.700 unidades
Capacidad efectiva en cajas	40.950 cajas
Capacidad utilizada	29,58%

Capacidad disponible	173.028 mini donas

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Los resultados muestran que la capacidad efectiva de producción es suficiente para atender la demanda proyectada durante el primer año. Para producir las 72.672 mini donas previstas para 2027, Donnus Nay utilizará aproximadamente el 29,58 % de su capacidad efectiva anual, manteniendo disponibilidad para atender el crecimiento proyectado de la demanda, así como posibles variaciones en el proceso productivo.

4.2. Localización del proyecto.

La localización del proyecto se determina mediante la evaluación de diferentes alternativas dentro de la ciudad de Manta, considerando factores relacionados con el abastecimiento, distribución, costos y condiciones necesarias para el funcionamiento de una dark kitchen. Para la selección se utiliza el método de factores ponderados, asignando a cada criterio un peso de acuerdo con su importancia y una calificación en una escala de 1 a 10, donde 1 representa la condición menos favorable y 10 la más favorable.

Tabla 27 Matriz de Localización

Factores	Ponderación	Localización 1 El monumento de La Tejedora		Localización 2 Vía Circunvalación		Localización 3 Sector Barbasquillo	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Cercanía a proveedores de materias primas	25%	10	2,50	9	2,25	8	2,00
Accesibilidad para distribución	20%	10	2,00	9	1,80	8	1,60
Costos de arrendamiento	20%	9	1,80	8	1,60	7	1,40
Cercanía al mercado objetivo	15%	9	1,35	9	1,35	10	1,50
Disponibilidad de servicios básicos	10%	10	1,00	10	1,00	9	0,90
Espacio para producción y almacenamiento	10%	10	1,00	9	0,90	8	0,80
Total	**100 %**		**9,65**		**8,90**		**8,20**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

De acuerdo con la matriz de evaluación, el sector del Monumento La Tejedora obtuvo la mayor calificación ponderada, con 9,65 puntos, posicionándose como la alternativa más favorable para la instalación del emprendimiento. Esta ubicación presenta ventajas principalmente por la cercanía a proveedores de materias primas, accesibilidad para la distribución, disponibilidad de servicios básicos y espacios adecuados para las actividades de producción y almacenamiento.

La Vía Circunvalación obtuvo una calificación de 8,90 puntos, constituyéndose como la segunda alternativa, mientras que el sector Barbasquillo alcanzó 8,20 puntos. Aunque este último presenta una mayor cercanía al mercado objetivo, obtuvo una menor valoración en factores como costos de arrendamiento y disponibilidad de espacios para producción y almacenamiento.

En función de los resultados obtenidos mediante la matriz de factores ponderados, se selecciona el sector del Monumento La Tejedora como la alternativa de localización para Donnus Nay, debido a que presenta la mayor valoración conjunta de los factores considerados para el funcionamiento de la dark kitchen.

4.3. Ingeniería del proyecto.

La ingeniería del proyecto comprende la definición del proceso técnico necesario para la elaboración de las mini donas gourmet saladas, considerando las actividades, recursos, maquinaria, equipos y personal que intervienen desde la recepción de las materias primas hasta la obtención del producto terminado. Su finalidad es establecer un proceso productivo organizado que permita mantener las condiciones de calidad e inocuidad requeridas para la comercialización del producto.

4.4. Proceso de producción y/o generación del servicio.

El proceso de producción de Donnus Nay comprende un conjunto de actividades desarrolladas de manera secuencial, desde la recepción de las materias primas hasta el empaque y despacho del producto terminado. El proceso considera el uso eficiente de los recursos, los tiempos establecidos de producción y la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura, con el propósito de garantizar la calidad e inocuidad de las mini donas gourmet saladas.

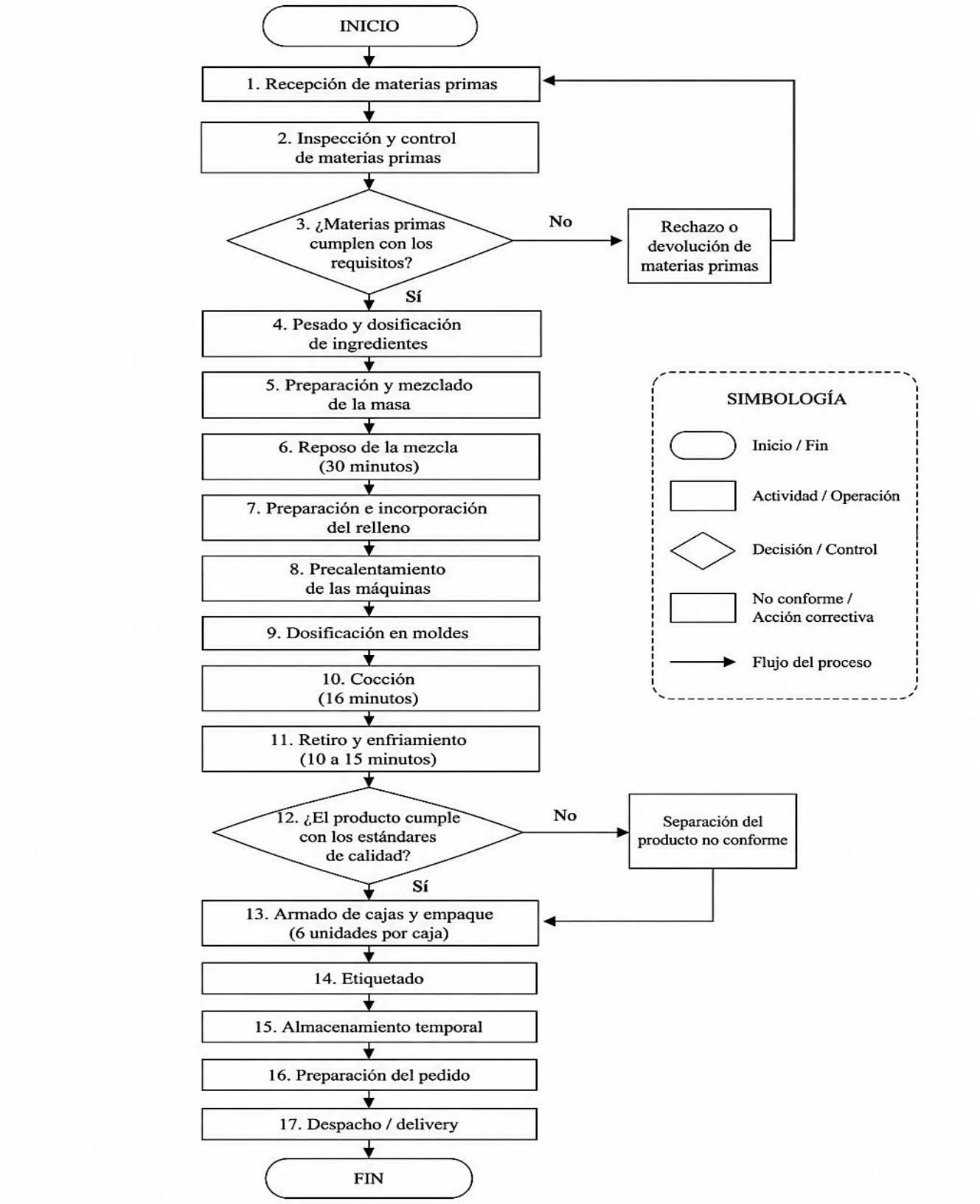


Figura 1 Diagrama de flujo de procesos

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

4.4.1. Balance de mano de obra y materiales.

El balance de mano de obra permite determinar el costo del personal requerido para desarrollar las actividades de producción. Para Donnus Nay se consideran cuatro trabajadores vinculados al proceso productivo: un operario de producción, un auxiliar de producción, un auxiliar de empaque y un supervisor de calidad. La cantidad de trabajadores se mantiene constante durante el horizonte de evaluación, debido a que la capacidad productiva establecida permite atender el crecimiento de la demanda proyectada sin requerir nuevas contrataciones.

Tabla 28 Balance de Mano de Obra

Cargo	Cantidad	Sueldo mensual	2027	2028	2029	2030	2031
Operario de producción	1	$482,00	$7.392,92	$8.011,09	$8.149,81	$8.290,94	$8.434,51
Auxiliar de producción	1	$482,00	$7.392,92	$8.011,09	$8.149,81	$8.290,94	$8.434,51
Auxiliar de empaque	1	$482,00	$7.392,92	$8.011,09	$8.149,81	$8.290,94	$8.434,51
Supervisor de calidad	1	$482,00	$7.392,92	$8.011,09	$8.149,81	$8.290,94	$8.434,51
Repartidor	1	$482,00	$7.392,92	$8.011,09	$8.149,81	$8.290,94	$8.434,51
Total	**4**		**$36.964,58**	**$40.055,44**	**$40.749,06**	**$41.454,70**	**$42.172,56**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La nómina de producción presenta un incremento gradual durante el periodo proyectado debido a la actualización anual de las remuneraciones y beneficios sociales. La cantidad de trabajadores se mantiene constante en seis personas, debido a que la capacidad efectiva de producción permite atender el crecimiento de la demanda proyectada sin requerir personal adicional.

En cuanto a los materiales, se consideran tanto los ingredientes requeridos para la elaboración de las mini donas como los elementos utilizados para el empaque. El costo de los ingredientes por caja de seis mini donas es de aproximadamente $0,29, mientras que el costo del empaque asciende a aproximadamente $0,39, obteniéndose un costo variable total cercano a $0,68 por caja.

Tabla 29 Costo de materia prima

	Costo variable unitario					Costo variable total				
Detalle	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Harina leudada	$0,047	$0,048	$0,048	$0,049	$0,049	$574,88	$594,64	$615,09	$636,27	$658,17
Leche	$0,018	$0,018	$0,019	$0,019	$0,019	$220,02	$227,58	$235,41	$243,51	$251,90
Jamón	$0,045	$0,045	$0,046	$0,046	$0,047	$543,26	$561,93	$581,26	$601,27	$621,97
Sal	$0,000	$0,000	$0,000	$0,000	$0,000	$2,72	$2,81	$2,91	$3,01	$3,11
Mantequilla	$0,027	$0,028	$0,028	$0,028	$0,028	$331,05	$342,43	$354,21	$366,40	$379,01
Huevos	$0,034	$0,034	$0,034	$0,035	$0,035	$407,45	$421,45	$435,95	$450,95	$466,48
Ajo en polvo	$0,004	$0,005	$0,005	$0,005	$0,005	$54,33	$56,19	$58,13	$60,13	$62,20
Queso mozzarella	$0,078	$0,079	$0,080	$0,081	$0,081	$950,71	$983,38	$1.017,21	$1.052,23	$1.088,45
Orégano en polvo	$0,007	$0,008	$0,008	$0,008	$0,008	$90,54	$93,66	$96,88	$100,21	$103,66
Polvo de hornear	$0,005	$0,005	$0,005	$0,006	$0,006	$65,19	$67,43	$69,75	$72,15	$74,64
Pimienta	$0,005	$0,005	$0,005	$0,006	$0,006	$65,19	$67,43	$69,75	$72,15	$74,64
Semillas de chia	$0,017	$0,017	$0,017	$0,017	$0,017	$203,72	$210,72	$217,97	$225,48	$233,24
Total						**$3.509,07**	**$3.629,65**	**$3.754,52**	**$3.883,76**	**$4.017,46**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La Tabla 29 presenta los costos de la materia prima requerida para la elaboración de las mini donas durante el periodo 2027-2031. Para el primer año se estima un costo total de $3.509,07, el cual aumenta progresivamente hasta alcanzar $4.017,46 en 2031. Este incremento responde a la variación proyectada en los precios de los ingredientes y al crecimiento de la producción de acuerdo con la demanda estimada para cada año. Entre los insumos con mayor participación en el costo se encuentran el queso mozzarella, la harina leudada y el jamón, debido a las cantidades requeridas para la elaboración del producto.

Tabla 30 Costo de materiales de empaque

Detalle	Costo utilizado para 9 cajas	Costo por caja
Cartón prensado	$1,65	$0,1833
Acetato transparente	$0,75	$0,1500
Papel antigrasa grado alimenticio	$0,45	$0,0500
Pegamento grado alimenticio	$0,07	$0,0078
Total	**$2,92**	$0,39

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Los materiales de empaque representan un costo aproximado de $0,39 por caja, considerando el cartón prensado, acetato transparente, papel antigrasa grado alimenticio y pegamento utilizados para su elaboración. Este empaque permitirá contener seis mini donas y contribuirá a mantener la presentación y protección del producto durante su comercialización y entrega al consumidor.

Tabla 31 Costo variable del producto terminado

Concepto	Costo
Ingredientes de 6 mini donas	$0,29
Empaque para una caja	$0,39
Costo variable de una caja de 6 mini donas	**$0,68**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

En consecuencia, el costo variable estimado del producto terminado es de $0,68 por caja de seis mini donas, resultado de integrar aproximadamente $0,29 correspondientes a materia prima y $0,39 correspondientes al empaque. Este valor constituye la base para la determinación posterior de los costos de producción y el análisis financiero del emprendimiento.

4.4.2. Maquinaria y equipo.

Tabla 32 Maquinaria y Equipo

Detalle	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Máquina eléctrica para mini donas de 12 cavidades	$ 250,00	2	$ 500,00
Batidora pedestal 4 L, 600 W	$ 179,00	2	$ 358,00
Mesa de trabajo de acero inoxidable	$ 350,00	2	$ 700,00
Bandeja de enfriamiento	$ 12,00	4	$ 48,00
Dispensadores para salsas y rellenos	$ 8,00	4	$ 32,00
Balanza digital	$ 30,00	1	$ 30,00
Refrigerador comercial	$ 450,00	1	$ 450,00
Manga pastelera	$ 8,00	2	$ 16,00
Cocina industrial	$ 200,00	1	$ 200,00
Estantería de acero	$ 50,00	2	$ 100,00
Lavadero de acero	$ 70,00	1	$ 70,00
Espátula de silicona	$ 6,00	2	$ 12,00
Bowls de acero inoxidable	$ 5,00	3	$ 15,00
Pinzas de acero inoxidable	$ 5,00	2	$ 10,00
colador de acero inoxidable	$ 3,50	1	$ 3,50
Cúter	$ 1,25	2	$ 2,50
Regla metálica	$ 1,50	1	$ 1,50
Base o tabla de corte	$ 4,85	1	$ 4,85
Tijera	$ 1,25	2	$ 2,50
Total			**$ 2.555,85**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La inversión inicial destinada al área de producción asciende a $2.555,85 e incluye la maquinaria, equipos y utensilios necesarios para desarrollar las actividades de preparación, cocción, enfriamiento, manipulación y empaque de las mini donas gourmet saladas. La selección de estos recursos se realizó de acuerdo con la capacidad productiva proyectada y las características operativas del emprendimiento.

4.4.3. Distribución de planta de producción y/o establecimiento de generación de servicio.

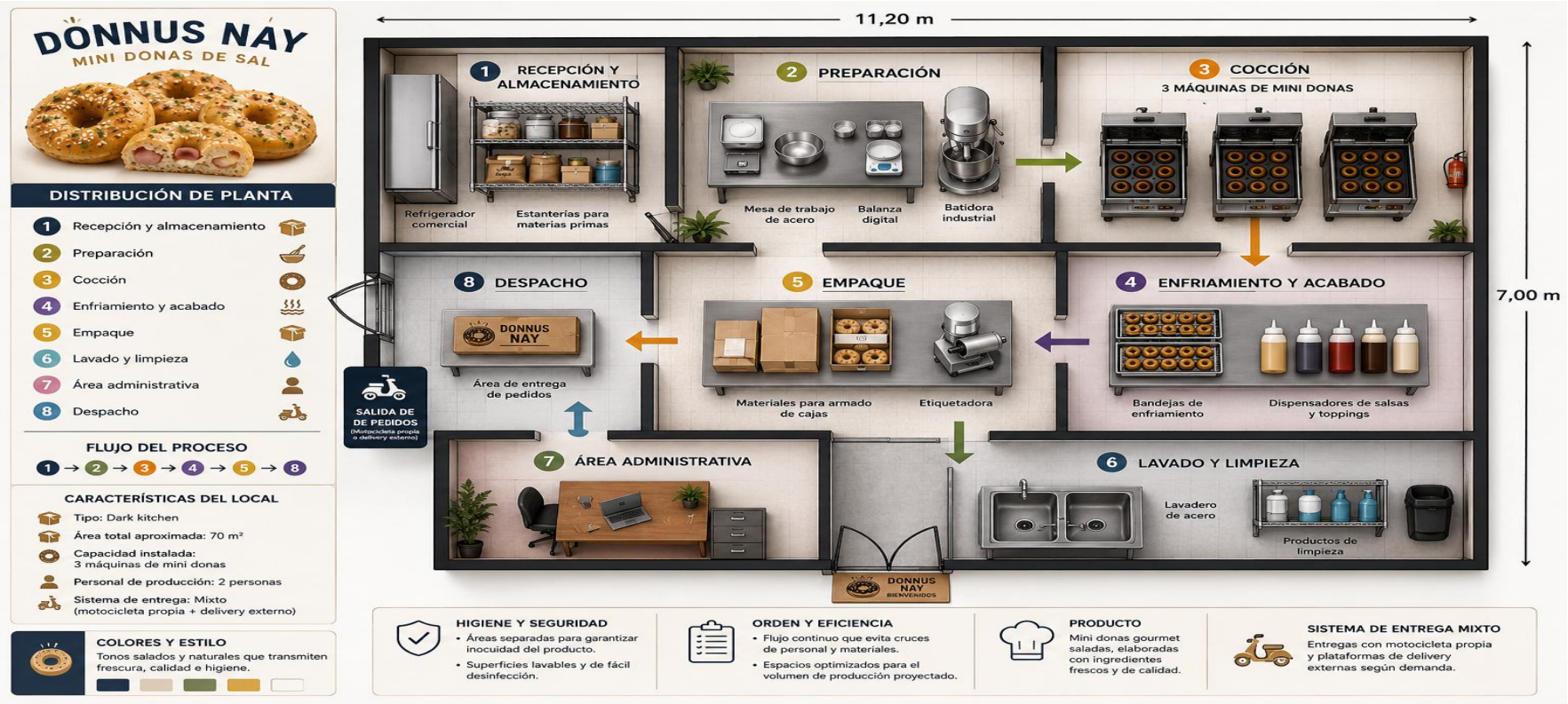


Figura 2 Distribución de planta de producción

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La distribución de la planta se diseñó considerando las características de una dark kitchen y el volumen de producción proyectado para el emprendimiento. El espacio se organiza en áreas de recepción y almacenamiento de materias primas, preparación, cocción, enfriamiento y acabado, empaque, lavado y limpieza, administración y despacho. La disposición propuesta permite mantener un flujo secuencial del proceso productivo, evitando recorridos innecesarios y facilitando las condiciones de orden e higiene durante la elaboración de las mini donas.

Capítulo V

5. Estudio Organizacional

5.1. Visión.

Ser al año 2031 una empresa reconocida en la provincia de Manabí por la comercialización de mini donas gourmet saladas, destacándose por la calidad e innovación de sus productos, la eficiencia de sus canales digitales y su compromiso con la satisfacción del cliente, consolidando a Donnus Nay como una marca competitiva y sostenible en el sector gastronómico.

5.2. Misión.

Comercializar mini donas gourmet saladas elaboradas con ingredientes de calidad, ofreciendo una propuesta gastronómica innovadora que responda a las preferencias de los consumidores mediante un servicio ágil, seguro y eficiente, apoyado en plataformas digitales y un modelo de operación tipo dark kitchen, contribuyendo a la generación de valor y al desarrollo económico local.

5.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Donnus Nay se ha diseñado considerando las necesidades administrativas, productivas, de control de calidad y distribución del emprendimiento. Se establece una estructura funcional encabezada por la Gerencia General, de la cual dependen las áreas de Producción, Calidad y Distribución y Entrega. Asimismo, se contempla la contratación externa de los servicios de Contabilidad y Asesoría Tributaria y Marketing, con el propósito de mantener una estructura administrativa acorde con el tamaño inicial del negocio.

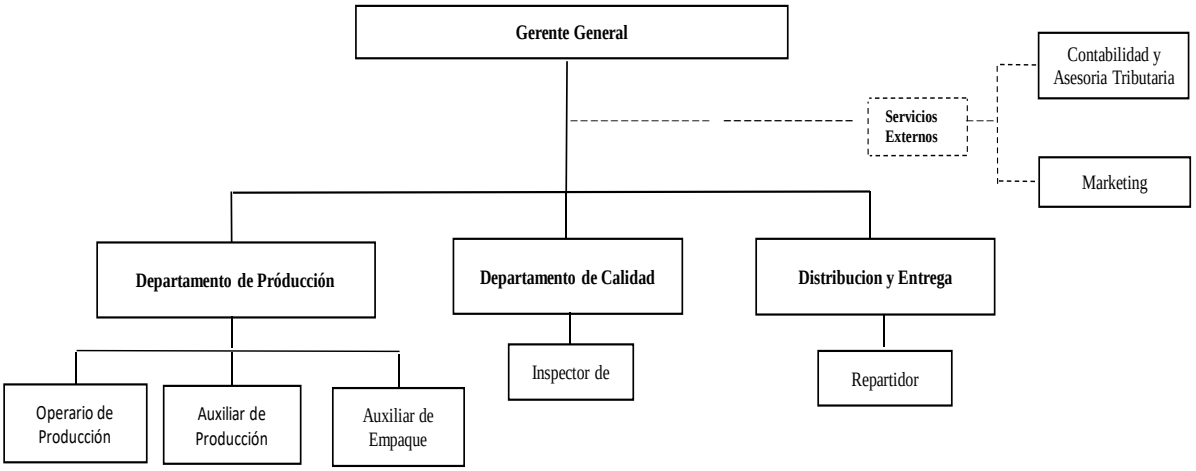


Figura 3 Estructura organizacional de Donnus Nay

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La Gerencia General será responsable de la planificación, dirección y control general del emprendimiento. El Departamento de Producción estará conformado por un operario de producción, un auxiliar de producción y un auxiliar de empaque, quienes desarrollarán las actividades relacionadas con la elaboración y preparación del producto. Por su parte, el Departamento de Calidad contará con un inspector de calidad encargado de verificar el cumplimiento de los estándares establecidos y de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). El área de Distribución y Entrega contará con un repartidor responsable del despacho y entrega de los pedidos mediante la motocicleta asignada al emprendimiento, complementándose este servicio con plataformas externas de delivery cuando la demanda lo requiera.

Los servicios de Contabilidad y Asesoría Tributaria y Marketing mantendrán una relación contractual externa con Donnus Nay, por lo que no formarán parte de la nómina permanente del emprendimiento. Estos servicios serán contratados de acuerdo con las necesidades de la empresa y respaldados mediante la correspondiente facturación por los servicios prestados. Contabilidad y Asesoría Tributaria apoyará el cumplimiento de las obligaciones contables y fiscales, mientras que Marketing contribuirá a la gestión de redes sociales, campañas digitales y posicionamiento de la marca.

5.4. Mapa de procesos.

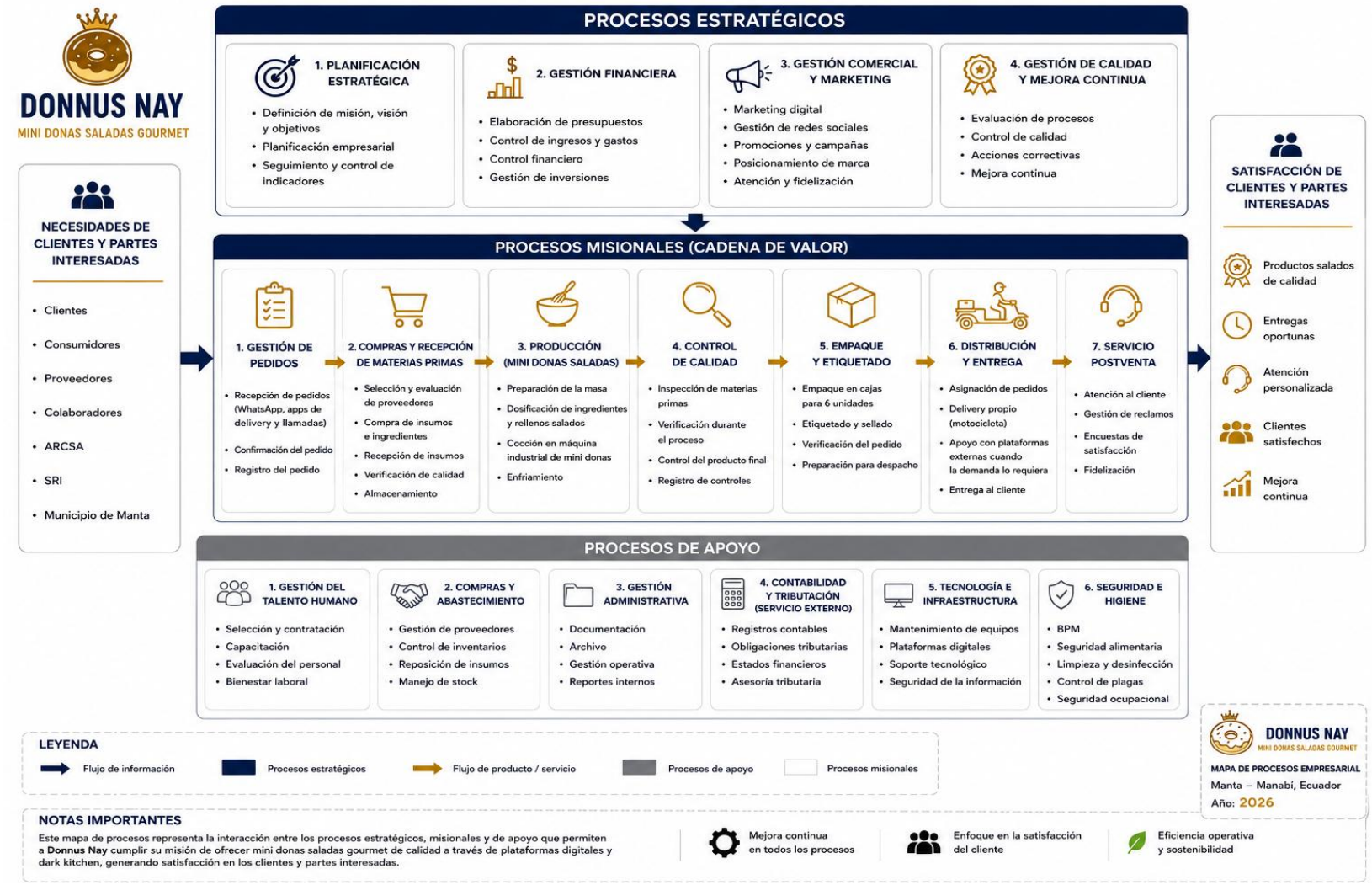


Figura 2 Mapa de procesos

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Los procesos estratégicos comprenden la planificación estratégica, la gestión financiera, la gestión comercial y de marketing, así como la gestión de calidad y mejora continua. Estos procesos orientan la toma de decisiones, el control de los recursos y el cumplimiento de los objetivos establecidos para el emprendimiento. La gestión de Contabilidad y Asesoría Tributaria y determinadas actividades de Marketing serán desarrolladas mediante servicios externos, por lo que los proveedores contratados emitirán la correspondiente factura por sus servicios y no formarán parte de la nómina permanente de la empresa.

Los procesos misionales constituyen las actividades directamente relacionadas con la generación y entrega del producto al cliente. Estos comprenden la gestión de pedidos, compra y recepción de materias primas, producción de las mini donas saladas, control de calidad, empaque y etiquetado, distribución y entrega, y servicio posventa. Para la distribución se contará con reparto propio mediante motocicleta, complementado con plataformas externas de delivery cuando el volumen de pedidos o las condiciones operativas lo requieran.

Finalmente, los procesos de apoyo incluyen la gestión del talento humano, compras y abastecimiento, gestión administrativa, contabilidad y tributación, tecnología e infraestructura, y seguridad e higiene. Estas actividades permiten respaldar el funcionamiento de los procesos principales, mantener el abastecimiento de insumos, gestionar adecuadamente los recursos y garantizar el cumplimiento de las condiciones de higiene e inocuidad requeridas para la producción de alimentos.

En conjunto, la interacción de estos procesos permitirá que Donnus Nay transforme las necesidades de los consumidores en productos de calidad y entregas oportunas, manteniendo un enfoque de mejora continua, eficiencia operativa y satisfacción del cliente.

5.5. Funciones y productos esperados.

Tabla 33 Cargo y Funciones

Cargo o servicio	Funciones	Productos esperados
Gerente General	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del emprendimiento. Administrar los recursos humanos, financieros y materiales, supervisar las operaciones y coordinar la gestión de los canales digitales.	Cumplimiento de los objetivos estratégicos, adecuada administración de los recursos y crecimiento sostenible del emprendimiento.
Departamento de Producción	Coordinar las actividades relacionadas con la elaboración, preparación y empaque de las mini donas gourmet saladas, garantizando el cumplimiento de la planificación de producción	Cumplimiento de la producción programada y disponibilidad oportuna de productos terminados.
Operario de Producción	Preparar la masa, dosificar los ingredientes y realizar la cocción de las mini donas saladas utilizando los equipos establecidos y cumpliendo las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).	Mini donas elaboradas de acuerdo con las especificaciones de calidad, sabor, tamaño e inocuidad establecidas.
Auxiliar de Producción	Apoyar en la preparación de ingredientes, rellenos y demás actividades del proceso productivo; mantener organizados los utensilios y el área de producción.	Insumos preparados oportunamente, apoyo eficiente al proceso productivo y área de trabajo organizada.
Auxiliar de Empaque	Realizar el armado de las cajas, colocar el papel antigrasa, empacar las mini donas, etiquetar y preparar los pedidos para su despacho.	Pedidos correctamente empacados, identificados y listos para su distribución.
Departamento de Calidad	Coordinar y supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad, inocuidad y Buenas Prácticas de Manufactura durante el proceso productivo.	Cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad establecidos por el emprendimiento.
Inspector de Calidad	Verificar las materias primas, controlar las condiciones del proceso productivo y revisar el producto terminado antes de su empaque y comercialización.	Registros de control, productos conformes y reducción de productos que no cumplan las especificaciones establecidas.
Distribución y Entrega	Coordinar la preparación, organización y despacho de los pedidos, estableciendo las rutas de entrega y verificando que los productos lleguen oportunamente al cliente.	Pedidos correctamente despachados y entregas organizadas dentro de los tiempos establecidos.
Repartidor	Recibir los pedidos preparados, transportarlos mediante la motocicleta destinada al servicio de delivery y realizar	Entregas oportunas, productos transportados en condiciones adecuadas y pedidos recibidos

Cargo o servicio	Funciones	Productos esperados
	la entrega al cliente manteniendo las condiciones adecuadas del producto.	satisfactoriamente por los clientes.
Contabilidad y Asesoría Tributaria (Servicio externo)	Llevar los registros contables, brindar asesoramiento financiero y tributario y gestionar el cumplimiento de las obligaciones fiscales correspondientes al emprendimiento.	Registros contables actualizados, cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias e información financiera para la toma de decisiones.
Marketing (Servicio externo)	Diseñar y ejecutar estrategias de marketing digital, gestionar campañas publicitarias y apoyar el posicionamiento de Donnus Nay en redes sociales y plataformas digitales.	Mayor presencia digital, posicionamiento de la marca, alcance de clientes potenciales y apoyo a las ventas.

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La estructura de cargos y servicios de Donnus Nay ha sido establecida de acuerdo con las necesidades operativas del emprendimiento. Las áreas de Producción, Calidad y Distribución y Entrega forman parte de la estructura interna de la empresa y permiten desarrollar las actividades relacionadas con la elaboración, control y entrega del producto. Por otra parte, Contabilidad y Asesoría Tributaria y Marketing se manejarán mediante contratación de servicios externos, por lo que no formarán parte de la nómina permanente del emprendimiento y sus servicios serán respaldados mediante la correspondiente facturación. Esta estructura permite mantener una organización funcional acorde con el tamaño y las características del modelo de negocio.

5.6. Constitución jurídica.

"Donnus Nay" se constituirá legalmente como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), figura jurídica que permite desarrollar actividades empresariales bajo una estructura flexible y con responsabilidad limitada de los accionistas respecto de sus aportaciones. Su constitución y funcionamiento se sujetarán a las disposiciones establecidas en la Ley de Compañías y a la normativa de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Tabla 34 Constitución jurídica de Donnus Nay

Aspecto	Descripción
Razón social	"Donnus Nay"
Figura jurídica	Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)
Base legal	Ley de Compañías del Ecuador y normativa vigente emitida por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Aspecto	Descripción
Actividad económica	Elaboración y comercialización de mini donas gourmet saladas mediante canales digitales y servicio de entrega a domicilio.
Responsabilidad de los accionistas	Limitada al monto de sus aportaciones, conforme a la normativa aplicable.
Administración	Estará a cargo del Gerente General, responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del emprendimiento.
Ventajas de la S.A.S.	Permite una constitución ágil, mayor flexibilidad administrativa, facilidad para incorporar nuevos accionistas, menor carga administrativa y una estructura adecuada para el crecimiento del emprendimiento.
Objetivo de la constitución	Formalizar el emprendimiento para desarrollar sus actividades comerciales dentro del marco legal ecuatoriano, generando confianza en clientes, proveedores e instituciones financieras.

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

5.7. Obligaciones tributarias.

Una vez constituida la empresa, Donnus Nay deberá cumplir con las obligaciones tributarias que correspondan a su actividad económica. El Servicio de Rentas Internas (SRI), establece los procedimientos relacionados con el Registro Único de Contribuyentes, la emisión de comprobantes electrónicos y las declaraciones tributarias de las sociedades.

Tabla 35 Obligaciones Tributarias

Obligación tributaria	Descripción
Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes	Registrar el emprendimiento ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) para obtener la autorización que permita desarrollar legalmente sus actividades económicas.
Emisión de comprobantes de venta electrónicos	Emitir facturas electrónicas por las ventas realizadas, conforme a la normativa tributaria vigente.
Declaración y pago del Impuesto al Valor Agregado	Declarar y cancelar el IVA generado por las operaciones comerciales en los plazos establecidos por el SRI.
Declaración del Impuesto a la Renta	Presentar anualmente la declaración del Impuesto a la Renta de acuerdo con los ingresos obtenidos por la empresa y la normativa tributaria vigente.
Retenciones en la fuente	Realizar las retenciones tributarias establecidas por la ley y presentar las declaraciones respectivas cuando el emprendimiento tenga la obligación de actuar como agente de retención.

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

5.8. Patentes y licencias necesarias para el emprendimiento.

Debido a que Donnus Nay se dedicará a la elaboración y comercialización de alimentos, deberá gestionar los permisos y registros que correspondan antes de iniciar sus operaciones. En este proceso intervienen entidades como la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), el Servicio de Rentas Internas (SRI), el (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta.)y el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI).

Tabla 36 Patentes y Licencias

Permiso o licencia	Entidad responsable	Finalidad
Registro Único de Contribuyentes (RUC)	Servicio de Rentas Internas (SRI)	Autorizar el desarrollo legal de las actividades económicas y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
Permiso de funcionamiento	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)	Autorizar el funcionamiento del establecimiento destinado a la elaboración y comercialización de alimentos, verificando el cumplimiento de las condiciones sanitarias exigidas por la normativa vigente.
Notificación Sanitaria	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)	Autorizar la comercialización del producto, garantizando que cumple con los requisitos de calidad e inocuidad establecidos para alimentos procesados.
Permiso del Cuerpo de Bomberos	Cuerpo de Bomberos de Manta	Certificar que las instalaciones cumplen con las normas de prevención y seguridad contra incendios.

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Estos permisos y registros contribuirán a que Donnus Nay opere dentro del marco regulatorio correspondiente a su actividad. Asimismo, el registro de la marca ante SENADI permitirá proteger la identidad comercial del emprendimiento, mientras que los trámites sanitarios, tributarios y municipales respaldarán el funcionamiento formal de la dark kitchen.

Capítulo VI

6. Marketing Estratégico

6.1. Estrategias de producto y diseño.

Donnus Nay ofrecerá mini donas gourmet saladas como una alternativa diferente a las donas tradicionales. El producto se caracterizará por su tamaño aproximado de 5 cm de diámetro, variedad de sabores y presentación en cajas de seis unidades. Entre los sabores considerados se encuentran jamón y queso, pizza, tocino y salami con queso, de acuerdo con las preferencias identificadas en el estudio de mercado.

La identidad visual de Donnus Nay busca transmitir una imagen moderna, dinámica y relacionada directamente con el concepto de mini donas saladas. Para ello, se emplearán elementos gráficos asociados al producto y una combinación de colores azul marino, dorado y tonos complementarios que permitan diferenciar la marca y facilitar su reconocimiento. El eslogan “Lo salado también tiene forma de dona” refuerza la propuesta diferenciadora del emprendimiento.

Figura 4 Logotipo de Donnus Nay

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Figura 5 Presentación de mini donas gourmet saladas Donnus Nay

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Presenta la propuesta de presentación de las mini donas gourmet saladas de Donnus Nay, destacando la variedad de sabores mediante diferentes ingredientes y coberturas saladas. La presentación busca mantener una imagen uniforme y atractiva del producto, acorde con la identidad visual de la marca y con su propuesta de ofrecer una alternativa diferente dentro del mercado de snacks salados.

Figura 6 Propuesta de presentación y empaque de Donnus Nay

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Muestra la propuesta de empaque para la comercialización de las mini donas gourmet saladas de Donnus Nay. El diseño contempla una caja con capacidad para seis unidades, elaborada principalmente con cartón prensado e incorporando una ventana de acetato transparente que permite visualizar el producto sin necesidad de abrir el empaque. Además, se utilizará papel antigrasa grado alimenticio en su interior para evitar el contacto directo del producto con el cartón.

La incorporación de la identidad visual de la marca permitirá fortalecer su reconocimiento y mantener una presentación adecuada durante el almacenamiento, manipulación y entrega a domicilio.

6.2. Estrategias de precio.

La estrategia de precios de Donnus Nay se establecerá considerando el costo de producción por caja de seis unidades, los gastos operativos, el margen de utilidad esperado y la disposición de pago identificada mediante el estudio de mercado. De esta manera, el precio deberá permitir cubrir los costos asociados al funcionamiento del emprendimiento y, simultáneamente, mantenerse dentro de un rango aceptable para el mercado objetivo.

Los resultados de la investigación de mercado constituyen un elemento importante para la determinación del precio, debido a que permiten conocer cuánto están dispuestos a pagar los potenciales consumidores por una caja de seis mini donas gourmet saladas. El precio definitivo será establecido posteriormente en el estudio financiero, una vez incorporados los costos y gastos correspondientes.

Durante el horizonte de evaluación del proyecto, el precio podrá ajustarse gradualmente considerando las variaciones proyectadas en los costos de materias primas, empaques y demás componentes necesarios para la operación del emprendimiento, procurando conservar la rentabilidad y competitividad de Donnus Nay.

6.3. Estrategias de plaza y canales de distribución.

Donnus Nay desarrollará sus operaciones bajo un modelo de negocio tipo dark kitchen, por lo que no dispondrá inicialmente de un establecimiento destinado a la atención presencial del consumidor. La recepción de pedidos y comunicación con los clientes se realizará principalmente mediante canales digitales, mientras que la entrega del producto se efectuará a domicilio.

Los principales canales digitales considerados para la comercialización serán WhatsApp Business y las redes sociales de la marca, especialmente Instagram, Facebook y TikTok. Estos medios permitirán recibir pedidos, presentar el catálogo de productos, comunicar promociones y mantener contacto directo con los consumidores.

La distribución se realizará mediante un sistema mixto de entrega. El emprendimiento contará con una motocicleta y un repartidor para atender directamente los pedidos que puedan

cubrirse mediante la capacidad logística propia. De manera complementaria, podrán utilizarse plataformas o servicios externos de delivery cuando el volumen de pedidos o las condiciones operativas así lo requieran. Este sistema permitirá mantener flexibilidad en la distribución y reducir posibles retrasos durante periodos de mayor demanda.

Inicialmente, la cobertura comercial se concentrará en el cantón Manta. Posteriormente, y de acuerdo con el crecimiento del emprendimiento y su capacidad operativa, podrá evaluarse la ampliación gradual del servicio hacia sectores cercanos.

Asimismo, se podrán desarrollar alianzas comerciales con empresas, organizadores de eventos y otras instituciones interesadas en pedidos especiales o corporativos, generando canales complementarios para la comercialización de los productos.

6.4. Estrategias de promoción.

Las estrategias de promoción de Donnus Nay estarán orientadas a incentivar la compra y recompra de las mini donas gourmet saladas mediante beneficios temporales dirigidos a los consumidores. Estas acciones buscarán estimular la demanda, atraer nuevos clientes y fortalecer la fidelización, sin afectar la rentabilidad del emprendimiento.

Entre las principales estrategias se implementarán descuentos por volumen de compra, especialmente para pedidos destinados a eventos, empresas e instituciones; promociones especiales en fechas conmemorativas; beneficios para clientes frecuentes; códigos de descuento por recomendación de nuevos compradores y promociones de lanzamiento para la introducción de nuevos sabores. Asimismo, se podrán ofrecer combos promocionales que incentiven la adquisición de una mayor cantidad de productos.

Las promociones tendrán condiciones y períodos de vigencia previamente establecidos. Su aplicación será evaluada considerando el comportamiento de las ventas, la respuesta de los consumidores, los costos del producto y las temporadas de mayor o menor demanda, con el propósito de que los incentivos otorgados sean sostenibles para el emprendimiento.

Como apoyo para comunicar estas estrategias, se utilizarán medios digitales. Selman (2017) sostiene que el marketing digital comprende estrategias desarrolladas en medios digitales orientadas a generar acciones y facilitar la interacción con los usuarios. En este sentido, Donnus Nay utilizará Instagram, Facebook, TikTok y WhatsApp Business como canales de difusión,

mediante los cuales se comunicarán las condiciones, vigencia y beneficios de las promociones, además de información relacionada con los productos y novedades de la marca.

De esta manera, las promociones estarán constituidas por los incentivos ofrecidos al consumidor, como descuentos, combos y beneficios por compra, mientras que las redes sociales y demás medios digitales funcionarán como canales para comunicarlos. Esta diferenciación permitirá integrar las acciones promocionales con la estrategia de comunicación digital de Donnus Nay y contribuir al posicionamiento de la marca en el mercado de Manta.

Capítulo VII

7. Análisis financiero

El análisis financiero tiene como finalidad evaluar la factibilidad económica del emprendimiento mediante la determinación de la inversión requerida, la proyección de ingresos y egresos, la estimación del capital de trabajo, la elaboración de los estados financieros proyectados y el cálculo de los principales indicadores de evaluación financiera. A través de este análisis se busca determinar la capacidad del proyecto para generar beneficios económicos, cumplir con sus obligaciones financieras y recuperar la inversión realizada dentro del horizonte de evaluación establecido.

7.1. Presupuesto de inversión.

La correcta planificación de la inversión inicial permite identificar los recursos necesarios para la puesta en marcha del emprendimiento y constituye la base para la evaluación de su viabilidad financiera (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014).

En el caso de Donnus Nay, la inversión inicial contempla los activos necesarios para el inicio de las operaciones, entre ellos maquinaria y equipos de producción, muebles y enseres, equipos de oficina, equipos de computación, una motocicleta destinada al apoyo de las actividades de distribución y los activos intangibles requeridos para la puesta en marcha y funcionamiento del emprendimiento.

7.1.1. Activos fijos.

Vehículos.

Tabla 37 Vehículos (Área de Producción)

Detalle	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Motocicleta para delivery	$ 1.700,00	1	$ 1.700,00
Total		**1**	**$ 1.700,00**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La Tabla 25 presenta la inversión correspondiente al vehículo considerado para las actividades de distribución del emprendimiento. Se contempla la adquisición de una motocicleta por un valor de $1.700,00, destinada principalmente al traslado y entrega de los pedidos generados mediante los canales digitales. La elección de este tipo de vehículo responde al modelo de operación dark kitchen de Donnus Nay, debido a que permite realizar entregas de manera ágil y

con menores costos de movilización en comparación con vehículos de mayor capacidad. Esta inversión forma parte de los activos fijos necesarios para el inicio de las operaciones.

Equipos de Computación.

Tabla 38 Equipos de Computación (Área Administrativa)

Detalle	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Laptop ENV Book Pro Max N4020, 8 GB RAM, 256 GB SSD	$ 296,99	1	$ 296,99
Impresora multifunción HP Smart Tank 580 con Wi-Fi	$ 228,00	1	$ 228,00
Cámara IP TP-Link C240, 4 MP, visión nocturna	$ 41,73	2	$ 83,46
Total			**$ 608,45**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La Tabla 38 presenta los equipos de computación requeridos para apoyar las actividades administrativas y de control de Donnus Nay. Se considera la adquisición de una laptop para la gestión de pedidos, registros administrativos y manejo de información del emprendimiento; una impresora multifunción para la generación y respaldo de documentos; y dos cámaras IP destinadas al monitoreo de las instalaciones. La inversión total en estos equipos asciende a $608,45, permitiendo contar con los recursos tecnológicos necesarios para facilitar la gestión administrativa, el control y la seguridad de las operaciones**.**

Maquinaria.

Tabla 39 Maquinaria (Área de Producción)

Detalle	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Máquina eléctrica para mini donas de 12 cavidades	$ 250,00	2	$ 500,00
Batidora pedestal 4 L, 600 W	$ 179,00	2	$ 358,00
Mesa de trabajo de acero inoxidable	$ 350,00	2	$ 700,00
Bandeja de enfriamiento	$ 12,00	4	$ 48,00
Dispensadores para salsas y rellenos	$ 8,00	4	$ 32,00
Balanza digital	$ 30,00	1	$ 30,00
Refrigerador comercial	$ 450,00	1	$ 450,00
Manga pastelera	$ 8,00	2	$ 16,00
Cocina industrial	$ 200,00	1	$ 200,00
Estantería de acero	$ 50,00	2	$ 100,00

Lavadero de acero	$	70,00	1	$	70,00
Espátula de silicona	$	6,00	2	$	12,00
Bowls de acero inoxidable	$	5,00	3	$	15,00
Pinzas de acero inoxidable	$	5,00	2	$	10,00
colador de acero inoxidable	$	3,50	1	$	3,50
Cúter	$	1,25	2	$	2,50
Regla metálica	$	1,50	1	$	1,50
Base o tabla de corte	$	4,85	1	$	4,85
Tijera	$	1,25	2	$	2,50
Total				**$**	**2.555,85**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La tabla presenta la maquinaria y los utensilios necesarios para la elaboración del mini donas. Estos recursos permiten desarrollar las actividades de preparación, cocción, conservación y manipulación del producto, con una inversión total de $2.555,85.

Equipos de Oficina.

Tabla 40 Equipos de Oficina (Área Administrativa)

Detalle		Valor unitario	Cantidad		Valor total
calculadora	$	5,00	1	$	5,00
Celular Honor X5D 4 GB + 128 GB	$	191,29	1	$	191,29
Aire acondicionado Inverter 12.000 BTU	$	279,00	1	$	279,00
Total				**$**	**475,29**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La tabla detalla los equipos necesarios para apoyar la gestión administrativa y la comunicación del emprendimiento. La inversión asciende a $475,29 y facilita el desarrollo de las actividades de control, atención de pedidos y organización administrativa.

Tabla 41 Equipos de Oficina (Área de Producción)

Detalle	Valor unitario	Cantidad	Valor total
reloj de pared	$10,00	$1,00	$10,00
Total			**$10,00**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La tabla presenta el equipo complementario utilizado en el área de producción. El reloj de pared, valorado en $10,00, permitirá controlar los tiempos establecidos durante la preparación y cocción del producto.

Muebles y Enceres.

Tabla 42 Muebles y Enceres (Área Administrativa)

Detalle	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Mesa de oficina reversible	$170,00	1	$170,00
Silla ejecutiva	$74,00	1	$74,00
Armario archivador de 2 puertas	$67,50	1	$67,50
Envases de basura	$5,00	1	$5,00
Total			**$316,50**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La tabla muestra los muebles y enseres necesarios para adecuar el área administrativa. La inversión de $316,50 permite disponer de un espacio organizado y funcional para las actividades de gestión del emprendimiento.

Tabla 43 Muebles y Enceres (Área de Producción)

Detalle	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Botiquín de primeros auxilios	$25,00	1	$25,00
Extintor de CO2 de 5 libras (aprox. 2,3 kg)	$55,00	1	$55,00
Extractor de aire	$60,00	1	$60,00
Envases de basura	$5,00	1	$5,00
Sillas	$9,00	2	$18,00
Total			**$163,00**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Presenta los elementos destinados a la seguridad, ventilación y organización del área de producción. La inversión total es de $163,00, contribuyendo a mantener condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades productivas.

7.1.2. Activos Intangibles.

Tabla 44 Activos Intangibles (Área Administrativa)

Detalle	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Sistema ERP administrativo/contable contifico	$70,00	1	$70,00
Registro de marca	$104,57	1	$104,57
Total			**$174,57**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Se detallan los activos intangibles necesarios para la gestión y formalización del emprendimiento. La inversión de $174,57 comprende el sistema administrativo-contable y el registro de la marca.

Tabla 45 Activos Intangibles (Área de Producción)

Detalle	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Notificación sanitaria	$ 104,53	1	$ 104,53
Estudio CESECCA	$ 189,80	1	$ 189,80
Permiso de funcionamiento	$ 200,00	1	$ 200,00
Permiso de Bomberos	$ 25,00	1	$ 25,00
Implementación de BPM	$ 1.000,00	1	$ 1.000,00
Total			**$ 1.519,33**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La tabla presenta los permisos, trámites y requerimientos considerados para el funcionamiento del área productiva. Estos representan una inversión de $1.519,33, destinada a respaldar el cumplimiento de los requisitos establecidos para la operación del emprendimiento.

7.1.3. Resumen de Inversión de Todos los Periodos.

Inversión de Área Administrativa.

Tabla 46 Inversión de Área Administrativa

Inversión administrativa	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Activos	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Vehículos	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
Equipos de computación	$608,45	$0,00	$0,00	$640,61	$0,00	$0,00
Equipos de oficina	$475,29	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$517,89
Muebles y enseres	$316,50	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
Activos intangibles	$174,57	$71,21	$72,45	$74,98	$77,60	$81,70
Capital de trabajo	$11.341,57	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
Total	**$12.916,38**	**$71,21**	**$72,45**	**$715,59**	**$77,60**	**$599,59**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Resume las inversiones requeridas en el área administrativa durante el periodo proyectado. La mayor inversión se concentra al inicio del proyecto con $12.916,38, mientras que en los años posteriores se contemplan valores destinados principalmente a renovación y actualización de activos.

Inversión de Área de Producción.

Tabla 47 Inversión de Área de Producción

Inversión de producción	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
Activos	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Vehículos	$1.700,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
Maquinarias	$2.555,85	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
Equipos de computación	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
Equipos de oficina	$10,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$10,90
Muebles y enseres	$163,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
Activos intangibles	$1.519,33	$228,90	$232,86	$1.293,85	$249,41	$376,50
TOTAL	**$5.948,18**	**$228,90**	**$232,86**	**$1.293,85**	**$249,41**	**$387,39**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Presentan las inversiones necesarias para el área de producción. En el periodo inicial se requiere $5.948,18 para adquirir los principales activos, mientras que en los años siguientes se consideran reinversiones para mantener la capacidad operativa del emprendimiento.

7.2. Presupuesto de ingresos.

Presenta la proyección de ventas, considerando la cantidad estimada de unidades vendidas y el precio de venta proyectado.

Tabla 48 Presupuesto de ingresos

	2027	2028	2029	2030	2031
	1	2	3	4	5
Cantidades (Q)	13.323	14.395	15.553	16.805	18.157
Precio (P)	$5,75	$5,85	$5,95	$6,05	$6,16
Total, P*Q	$76.607,25	$84.204,57	$92.553,82	$101.736,04	$111.824,40

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Muestra un crecimiento progresivo de los ingresos, generado por el aumento proyectado de las cantidades vendidas y del precio de venta. Las ventas pasan de $76.607,25 en el año 1 a $111.824,40 en el año 5, evidenciando una evolución favorable de los ingresos del emprendimiento.

7.3. Presupuesto de egresos.

Se detalla los costos y gastos necesarios para el funcionamiento del emprendimiento, incluyendo costos variables, costos fijos, gastos administrativos, gastos de ventas y mano de obra.

Tabla 49 Presupuesto de egresos

	1	2	3	4	5
Gastos fijos	$20.731,24	$22.578,32	$23.846,97	$25.372,81	$27.108,30
Costos fijos	$38.247,25	$41.342,96	$42.042,01	$42.775,42	$43.504,32
Costos variables	$9.070,92	$9.890,96	$10.784,95	$11.760,33	$12.823,38
Total	**$68.049,42**	**$73.812,23**	**$76.673,93**	**$79.908,56**	**$83.435,99**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

El presupuesto de egresos reúne los costos y gastos necesarios para mantener las operaciones del emprendimiento durante el periodo proyectado.

7.3.1. Depreciación.

Tabla 50 Depreciación (Área Administrativa)

Inversión de administrativa Depreciación	Monto de la inversión	Tiempo de depreciación	Nueva inversión	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Total, depreciado	Valor residual
				0	1	2	3	4	5		
Vehículos	$0,00	5	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
Equipos de computación	$608,45	3	$640,61	$0,00	$202,82	$202,82	$202,82	$213,54	$213,54	$1.035,52	$213,54
Equipos de oficina	$475,29	5	$0,00	$0,00	$95,06	$95,06	$95,06	$95,06	$95,06	$475,29	$0,00
Muebles y enseres	$316,50	10	$0,00	$0,00	$31,65	$31,65	$31,65	$31,65	$31,65	$158,25	$158,25

TOTAL				**$0,00**	**$329,52**	**$329,52**	**$329,52**	**$340,24**	**$340,24**	**$1.669,06**	**$371,79**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La depreciación administrativa refleja la pérdida de valor de los activos administrativos durante su vida útil. Además, considera la renovación de los equipos de computación, permitiendo reconocer correctamente su depreciación dentro de las proyecciones financieras.

Tabla 51 Depreciación (Área de producción)

Inversión de producción Depreciación	**Monto de la inversión**	**Tiempo de depreciación**	**Monto de la inversión**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**	**Total, depreciado**	**Valor residual**
				0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		
Vehículos	$1.700,00	5	$0,00	$ -	$340,00	$340,00	$340,00	$340,00	$340,00	$1.700,00	$0,00
Maquinarias	$2.555,85	10	$0,00	$ -	$255,59	$255,59	$255,59	$255,59	$255,59	$1.277,93	$1.277,93
Equipos de computación	$0,00	3	$0,00	$ -	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
Equipos de oficina	$10,00	5	$0,00	$ -	$2,00	$2,00	$2,00	$2,00	$2,00	$10,00	$0,00
Muebles y enseres	$163,00	10	$0,00	$ -	$16,30	$16,30	$16,30	$16,30	$16,30	$81,50	$81,50
TOTAL				**$ -**	**$613,89**	**$613,89**	**$613,89**	**$613,89**	**$613,89**	**$3.069,43**	**$1.359,43**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La depreciación de los activos utilizados en producción de acuerdo con su vida útil. Este cálculo permite distribuir el valor de los bienes durante los años en que contribuyen a las operaciones del emprendimiento.

7.3.3. Gastos Fijos.

Los desembolsos de la administración se detallan a continuación.

Tabla 52 Gastos Fijos

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Detalle	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
NÓMINA					$11.235,50	$12.192,74
SERVICIO EXTERNO DE CONTABILIDAD	12	$200,00	$2.400,00		$2.441,56	$2.526,85
SERVICIO EXTERNO DE MARKETING DIGITAL	8	$250,00	$2.000,00		$2.034,63	$2.105,71
DEPRECIACIÓN					$329,52	$329,52
AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES					$80,46	$81,67
PLAN DE MARKETING					$1.110,00	$1.720,00
SERVICIOS BÁSICOS	12	$60,00	$720,00	$720,00	$732,47	$758,06
MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE INSTALACIONES	8	$40,00	$320,00	$320,00	$325,54	$336,91
ARRIENDO	12	$200,00	$2.400,00	$2.400,00	$2.441,56	$2.526,85
TOTAL					**$20.731,24**	**$22.578,32**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Son los gastos necesarios para la gestión y funcionamiento administrativo del emprendimiento, entre ellos nómina, servicios externos, arriendo, servicios básicos y mantenimiento. Estos valores presentan variaciones durante el periodo de proyección conforme evolucionan las operaciones.

7.3.4. Costos Fijos

Son desembolsos causados por el proceso de producción.

Tabla 53 Costos Fijos

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Detalle	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Nomina					$36.964,58	$40.055,44
Depreciación					$613,89	$613,89
Amortización					$617,20	$621,10
Mantenimiento de maquinaria	2	$25,56	$51,12		$51,59	$52,54
Total					**$38.247,25**	**$41.342,96**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Los costos que se mantienen vinculados al área de producción independientemente del volumen producido, principalmente nómina, depreciación, amortización y mantenimiento de maquinaria.

7.3.5. Costos Variables

Tabla 54 Costos Variables

	COSTO VARIABLE POR CAJA					COSTO VARIABLE TOTAL X PRODUCCIÓN				
DETALLE	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Harina leudada	$0,047	$0,048	$0,048	$0,049	$0,049	$632,36	$689,53	$751,85	$819,85	$893,96
Leche	$0,018	$0,018	$0,019	$0,019	$0,019	$242,02	$263,90	$287,75	$313,78	$342,14
Jamón	$0,045	$0,045	$0,046	$0,046	$0,047	$597,58	$651,60	$710,50	$774,76	$844,79
Sal	$0,000	$0,000	$0,000	$0,000	$0,000	$2,99	$3,26	$3,55	$3,87	$4,22
Mantequilla	$0,027	$0,028	$0,028	$0,028	$0,028	$364,15	$397,07	$432,96	$472,12	$514,79
Huevos	$0,034	$0,034	$0,034	$0,035	$0,035	$448,19	$488,70	$532,87	$581,07	$633,59
Ajo en polvo	$0,004	$0,005	$0,005	$0,005	$0,005	$59,76	$65,16	$71,05	$77,48	$84,48
Queso mozzarella	$0,078	$0,079	$0,080	$0,081	$0,081	$1.045,77	$1.140,31	$1.243,37	$1.355,82	$1.478,38
Orégano en polvo	$0,007	$0,008	$0,008	$0,008	$0,008	$99,60	$108,60	$118,42	$129,13	$140,80
Polvo de hornear	$0,005	$0,005	$0,005	$0,006	$0,006	$71,71	$78,19	$85,26	$92,97	$101,37
Pimienta	$0,005	$0,005	$0,005	$0,006	$0,006	$71,71	$78,19	$85,26	$92,97	$101,37
Semillas de chía	$0,017	$0,017	$0,017	$0,017	$0,017	$224,09	$244,35	$266,44	$290,53	$316,80
Total						**$3.859,92**	**$4.208,87**	**$4.589,28**	**$5.004,34**	**$5.456,69**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La tabla detalla el costo de los ingredientes utilizados en la elaboración de las mini donas. Estos costos aumentan conforme crece el volumen de producción, pasando de $3.859,92 en el primer año a $5.456,69 en el quinto año.

Tabla 55 costos variables del empaque

	COSTO VARIABLE POR CAJA					COSTO VARIABLE TOTAL X PRODUCCIÓN				
DETALLE	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Cartón prensado	$0,18	$0,19	$0,19	$0,19	$0,19	$2.442,55	$2.663,36	$2.904,09	$3.166,73	$3.452,98
Acetato transparente	$0,15	$0,15	$0,15	$0,15	$0,16	$1.998,45	$2.179,12	$2.376,07	$2.590,96	$2.825,17
Papel anti grasa grado	$0,05	$0,05	$0,05	$0,05	$0,05	$666,15	$726,37	$792,02	$863,65	$941,72
Pegamento grado alimenticio	$0,01	$0,01	$0,01	$0,01	$0,01	$103,85	$113,24	$123,47	$134,64	$146,81
Total	0,39	0,39	0,40	0,40	0,41	**$5.211,00**	**$5.682,09**	**$6.195,66**	**$6.755,99**	**$7.366,68**

Elaborado por Naydelin Valentina Veliz Suarez

Son los materiales utilizados para elaborar el empaque de cada caja de mini donas. El costo varía de acuerdo con la cantidad de unidades proyectadas, alcanzando un total de $7.366,68 en el quinto año.

7.3.6. Resumen de Egresos.

Tabla 56 Resumen de Egresos

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Gastos fijos	$20.731,24	$22.578,32	$23.846,97	$25.372,81	$27.108,30
Costos fijos	$38.247,25	$41.342,96	$42.042,01	$42.775,42	$43.504,32
Costos variables	$9.070,92	$9.890,96	$10.784,95	$11.760,33	$12.823,38
Total	**$68.049,42**	**$73.812,23**	**$76.673,93**	**$79.908,56**	**$83.435,99**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La tabla consolida los gastos fijos, costos fijos y costos variables del proyecto. Los egresos aumentan progresivamente conforme crecen las operaciones, pasando de $68.049,42 en el primer año a $83.435,99 en el quinto año.

7.4. Presupuesto de capital de trabajo.

Determina los recursos necesarios para cubrir las operaciones iniciales del negocio antes de generar ingresos suficientes.

Tabla 57 Capital de Trabajo

Capital de trabajo		
Total, pres egreso año 1	$	68.049,42
Dividir para 12 meses		12
Total, mensual	$	5.670,78
Tiempo (meses) capital de trabajo		2
Total, capital de trabajo	**$**	**11.341,57**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

El presupuesto de capital de trabajo determina los recursos necesarios para cubrir los primeros meses de funcionamiento del emprendimiento. Se establece un capital de trabajo de $11.341,57, equivalente a dos meses de los egresos proyectados del primer año.

7.5. Estructura de la Inversión.

Presenta la forma en que se financiará el proyecto, especificando el aporte propio y, si corresponde, el financiamiento externo.

Tabla 58 Estructura de la Inversión

Inversión total	100%	$	18.864,56
% De financiamiento propio	50%	**$**	**9.432,28**
% De financiamiento bancario (Ban Ecuador)	50%	**$**	**9.432,28**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La inversión total requerida es de $18.864,56, financiada en un 50% con capital propio $9.432,28 y el 50% restante mediante financiamiento bancario $9.432,28. Esta distribución permite combinar recursos propios y externos para la puesta en marcha del proyecto.

7.5.1. Financiamiento Externo.

Monto crédito	$ 9.432,28			
Tasa de interés	17%	Anual	0,014166667	Mensual
Plazo	5	Años	60	Meses
Tipo de microcrédito	Microcrédito Producción – Microcrédito Genera			

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

7.5.2. Tabla de Amortización

N. Cuota	Cuota	Pago de interés	Pago de capital	Saldo de capital
0				$9.432,28
1	$234,42	$133,62	$100,79	$9.331,49
2	$234,42	$132,20	$102,22	$9.229,27
3	$234,42	$130,75	$103,67	$9.125,60
4	$234,42	$129,28	$105,14	$9.020,46
5	$234,42	$127,79	$106,63	$8.913,83
6	$234,42	$126,28	$108,14	$8.805,70
7	$234,42	$124,75	$109,67	$8.696,03
8	$234,42	$123,19	$111,22	$8.584,81
9	$234,42	$121,62	$112,80	$8.472,01
10	$234,42	$120,02	$114,40	$8.357,61
11	$234,42	$118,40	$116,02	$8.241,59
12	$234,42	$116,76	$117,66	$8.123,93
13	$234,42	$115,09	$119,33	$8.004,61
14	$234,42	$113,40	$121,02	$7.883,59
15	$234,42	$111,68	$122,73	$7.760,86
16	$234,42	$109,95	$124,47	$7.636,39
17	$234,42	$108,18	$126,23	$7.510,15
18	$234,42	$106,39	$128,02	$7.382,13
19	$234,42	$104,58	$129,84	$7.252,29
20	$234,42	$102,74	$131,68	$7.120,62
21	$234,42	$100,88	$133,54	$6.987,08
22	$234,42	$98,98	$135,43	$6.851,64
23	$234,42	$97,06	$137,35	$6.714,29
24	$234,42	$95,12	$139,30	$6.574,99
25	$234,42	$93,15	$141,27	$6.433,72
26	$234,42	$91,14	$143,27	$6.290,45
27	$234,42	$89,11	$145,30	$6.145,15
28	$234,42	$87,06	$147,36	$5.997,79
29	$234,42	$84,97	$149,45	$5.848,34
30	$234,42	$82,85	$151,56	$5.696,78
31	$234,42	$80,70	$153,71	$5.543,06
32	$234,42	$78,53	$155,89	$5.387,17
33	$234,42	$76,32	$158,10	$5.229,08
34	$234,42	$74,08	$160,34	$5.068,74
35	$234,42	$71,81	$162,61	$4.906,13

36	$234,42	$69,50	$164,91	$4.741,22
37	$234,42	$67,17	$167,25	$4.573,97
38	$234,42	$64,80	$169,62	$4.404,35
39	$234,42	$62,39	$172,02	$4.232,33
40	$234,42	$59,96	$174,46	$4.057,87
41	$234,42	$57,49	$176,93	$3.880,94
42	$234,42	$54,98	$179,44	$3.701,50
43	$234,42	$52,44	$181,98	$3.519,52
44	$234,42	$49,86	$184,56	$3.334,97
45	$234,42	$47,25	$187,17	$3.147,80
46	$234,42	$44,59	$189,82	$2.957,97
47	$234,42	$41,90	$192,51	$2.765,46
48	$234,42	$39,18	$195,24	$2.570,22
49	$234,42	$36,41	$198,00	$2.372,22
50	$234,42	$33,61	$200,81	$2.171,41
51	$234,42	$30,76	$203,65	$1.967,75
52	$234,42	$27,88	$206,54	$1.761,21
53	$234,42	$24,95	$209,47	$1.551,75
54	$234,42	$21,98	$212,43	$1.339,31
55	$234,42	$18,97	$215,44	$1.123,87
56	$234,42	$15,92	$218,49	$905,37
57	$234,42	$12,83	$221,59	$683,78
58	$234,42	$9,69	$224,73	$459,06
59	$234,42	$6,50	$227,91	$231,14
60	$234,42	$3,27	$231,14	$0,00

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La tabla de amortización muestra la distribución de las cuotas mensuales del financiamiento entre capital e intereses. Se establece una cuota de $234,42 durante 60 meses, reduciendo progresivamente el saldo hasta cancelar la totalidad del crédito al finalizar el quinto año.

7.5.3. Resumen anual del pago de interés y pago de capital.

Tabla 59 Resumen anual del pago de interés y pago de capital

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Pago de interés (gasto financiero)	$1.504,65	$1.264,06	$979,22	$642,00	$242,78
Pago de capital	$1.308,35	$1.548,94	$1.833,78	$2.170,99	$2.570,22

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

7.6. Estados financieros.

Los estados financieros proyectados permiten evaluar la situación económica y financiera del emprendimiento, al reflejar el comportamiento esperado de los ingresos, costos, gastos, activos, pasivos y patrimonio durante el período de evaluación. Estos estados constituyen una herramienta fundamental para analizar la rentabilidad, liquidez y sostenibilidad del proyecto, facilitando la toma de decisiones financieras (Gitman & Zutter, 2016).

7.6.1 Estado de Resultado Integral.

Tabla 60 Estado de Resultado Integral

Rubros	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS	**$76.607,25**	**$84.204,57**	**$92.553,82**	**$101.736,04**	**$111.824,40**
(-) Costos variables	$9.070,92	$9.890,96	$10.784,95	$11.760,33	$12.823,38
MARGEN DE CONTRIBUCION	**$67.536,33**	**$74.313,62**	**$81.768,87**	**$89.975,71**	**$99.001,02**
(-) Costos fijos	$38.247,25	$41.342,96	$42.042,01	$42.775,42	$43.504,32
UTILIDAD OPERATIVA	**$29.289,08**	**$32.970,66**	**$39.726,86**	**$47.200,29**	**$55.496,71**
(-) Gastos fijos	$20.731,24	$22.578,32	$23.846,97	$25.372,81	$27.108,30
(-) Gastos financieros	$1.504,65	$1.264,06	$979,22	$642,00	$242,78
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	**$7.053,18**	**$9.128,28**	**$14.900,67**	**$21.185,48**	**$28.145,63**
(-) Participación de trabajadores 15%	$1.057,98	$1.369,24	$2.235,10	$3.177,82	$4.221,84
Utilidad antes de impuestos	**$5.995,21**	**$7.759,04**	**$12.665,57**	**$18.007,66**	**$23.923,79**
(-) Impuesto a la renta 25%	$1.498,80	$1.939,76	$3.166,39	$4.501,91	$5.980,95
UTILIDAD NETA	**$4.496,40**	**$5.819,28**	**$9.499,17**	**$13.505,74**	**$17.942,84**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

El estado de resultado integral refleja una utilidad neta creciente, resultado de una adecuada administración de los costos y gastos operativos. Estos resultados demuestran que el emprendimiento genera beneficios suficientes para garantizar su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo.

7.6.2. Estado de situación general.

Tabla 61 Estado de Situación General

Rubros	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
Activos circulantes						
Caja / bancos	$11.341,57	$18.427,36	$24.790,80	$34.190,62	$49.166,98	$67.777,09
Total activo circulante	**$11.341,57**	**$18.427,36**	**$24.790,80**	**$34.190,62**	**$49.166,98**	**$67.777,09**
Activos fijos						
Vehículos	$1.700,00	$1.360,00	$1.020,00	$680,00	$340,00	$0,00
Maquinarias	$2.555,85	$2.300,27	$2.044,68	$1.789,10	$1.533,51	$1.277,93
Equipos de computación	$608,45	$405,63	$202,82	$640,61	$427,07	$213,54
Equipos de oficina	$485,29	$388,23	$291,17	$194,12	$97,06	$528,79
Muebles y enseres	$479,50	$431,55	$383,60	$335,65	$287,70	$239,75
Total activo fijo neto	**$5.829,09**	**$4.885,68**	**$3.942,27**	**$3.639,47**	**$2.685,34**	**$2.260,00**
Activos intangibles						
Activos intangibles	$1.693,90	$1.296,35	$898,89	$1.559,76	$1.150,52	$861,43
Total activos intangibles	**$1.693,90**	**$1.296,35**	**$898,89**	**$1.559,76**	**$1.150,52**	**$861,43**
Total activos	**$18.864,56**	**$24.609,40**	**$29.631,96**	**$39.389,85**	**$53.002,84**	**$70.898,52**
Pasivos corrientes						
Préstamos bancarios	$1.308,35	$1.548,94	$1.833,78	$2.170,99	$2.570,22	$0,00
Participación de trabajadores 15%		$1.057,98	$1.369,24	$2.235,10	$3.177,82	$4.221,84
Impuesto a la renta		$1.498,80	$1.939,76	$3.166,39	$4.501,91	$5.980,95
Total pasivos Cte.	**$1.308,35**	**$4.105,72**	**$5.142,78**	**$7.572,49**	**$10.249,96**	**$10.202,79**
Pasivos largo plazo						
Crédito bancario a largo plazo	$8.123,93	$6.574,99	$4.741,22	$2.570,22	$0,00	$0,00
Total pasivos Largo plazo	**$8.123,93**	**$6.574,99**	**$4.741,22**	**$2.570,22**	**$0,00**	**$0,00**
Total pasivos	**$9.432,28**	**$10.680,71**	**$9.884,00**	**$10.142,71**	**$10.249,96**	**$10.202,79**
Capital social	$9.432,28	$9.432,28	$9.432,28	$9.432,28	$9.432,28	$9.432,28
Utilidad del ejercicio	$0,00	$4.496,40	$5.819,28	$9.499,17	$13.505,74	$17.942,84
Utilidades retenidas	$0,00	$0,00	$4.496,40	$10.315,68	$19.814,86	$33.320,60

Total patrimonio	$9.432,28	$13.928,68	$19.747,96	$29.247,14	$42.752,88	$60.695,72
Total pasivo + patrimonio	**$18.864,56**	**$24.609,40**	**$29.631,96**	**$39.389,85**	**$53.002,84**	**$70.898,52**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

El estado de situación general evidencia una evolución positiva de los activos y del patrimonio, sustentada en la generación de utilidades y el fortalecimiento progresivo de la posición financiera del emprendimiento durante el período proyectado.

7.6.3. Estado de flujo de efectivo.

Tabla 62 Estado de Flujo de Efectivo

Rubros	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta			**$4.496,40**	**$5.819,28**	**$9.499,17**	**$13.505,74**	**$17.942,84**
Actividades de operación						
Participación de trabajadores 15%			$1.057,98	$311,27	$865,86	$942,72	$1.044,02
Impuesto a la renta 25%			$1.498,80	$440,96	$1.226,63	$1.335,52	$1.479,03
Depreciación			$943,41	$943,41	$943,41	$954,13	$954,13
Amortización de activos intangibles			$697,66	$702,76	$707,96	$736,25	$747,28
Total, de actividades de operación		**$0,00**	**$4.197,84**	**$2.398,40**	**$3.743,86**	**$3.968,62**	**$4.224,47**
Actividades de inversión						
Compra de activos		-$7.522,99	-$300,11	-$305,31	-$2.009,43	-$327,01	-$986,98
Total, de actividades de inversión		**-$7.522,99**	**-$300,11**	**-$305,31**	**-$2.009,43**	**-$327,01**	**-$986,98**
Actividades de financiamiento						
Capital propio		$9.432,28				

Préstamos bancarios	$9.432,28	-$1.308,35	-$1.548,94	-$1.833,78	-$2.170,99	-$2.570,22
Total, de actividades de financiamiento	**$18.864,56**	**-$1.308,35**	**-$1.548,94**	**-$1.833,78**	**-$2.170,99**	**-$2.570,22**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

El flujo de efectivo proyectado presenta saldos positivos durante todo el horizonte de evaluación, permitiendo cubrir las obligaciones financieras, atender las necesidades operativas y mantener una adecuada liquidez para el funcionamiento del emprendimiento.

7.7. Costo de oportunidad.

Determina la tasa mínima de rendimiento esperada por los inversionistas para evaluar la conveniencia del proyecto.

Tabla 63 Costo de Oportunidad

Ke	Costo de oportunidad de los accionistas
CAA	Capital aportado por los accionistas
D	Financiamiento Externo
Kd	Costo Financiero
T	Tasa efectiva de impuestos

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Tabla 64 Tabla 62 Resultados de Costo de Oportunidad

Ke	15%
CAA	$ 9.432,28
D	$ 9.432,28
Kd	17,00%
T	25,00%
WACC =	**13,88%**

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

El costo de oportunidad del proyecto, determinado mediante el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), alcanzó un 13,88 %. Este porcentaje representa la tasa mínima de rendimiento que deberá generar el emprendimiento para compensar el costo de los recursos utilizados en su financiamiento. Para su cálculo se consideró un costo del capital propio (Ke) del 15 %, un costo de la deuda (Kd) del 17 %, una tasa impositiva del 25 % y una estructura de financiamiento conformada en partes iguales por capital propio y financiamiento externo.

En este sentido, el 13,88 % constituye la tasa de referencia para evaluar la rentabilidad del proyecto. Por lo tanto, los rendimientos obtenidos deberán superar este porcentaje para que la inversión genere valor.

7.8. Evaluación financiera.

La evaluación financiera incluye indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales permiten determinar la rentabilidad y viabilidad económica del proyecto. Estos indicadores constituyen herramientas fundamentales para evaluar la conveniencia de la inversión y respaldar la toma de decisiones financieras (Gitman & Zutter, 2016).

7.8.1. Valor Actual Neto.

Tabla 65 Valor Actual Neto

	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Flujo neto	$11.341,57	$7.085,79	$6.363,43	$9.399,82	$14.976,36	$18.610,10
Flujos actualizados		$6.222,43	$4.907,21	$6.365,53	$8.906,21	$9.718,67
Sumatoria de flujos actualizados	$36.120,05					
Menos inversión	$18.864,56	$7.085,79	$6.363,43	$9.399,82	$14.976,36	$18.610,10
Flujos actualizados		$6.222,43	$4.907,21	$6.365,53	$8.906,21	$9.718,67
VAN	**$17.255,49**					

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido es de $17.255,49, resultado positivo que evidencia que los flujos de efectivo proyectados y una tasa de costo de oportunidad del 13,88 %, permiten recuperar la inversión inicial y generar un valor adicional para los inversionistas. La sumatoria de los flujos actualizados alcanzó $36.120,05, superando la inversión de $18.864,56.

En consecuencia, al presentar un VAN mayor que cero, el proyecto cumple con el criterio financiero de aceptación, demostrando capacidad para generar beneficios por encima del rendimiento mínimo esperado. Por tanto, este indicador respalda la viabilidad financiera y conveniencia de ejecutar el emprendimiento durante el período proyectado.

7.8.2 Tasa Interna de Retorno.

Tabla 66 Tasa Interna de Retorno

	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Flujo neto	$11.341,57	$7.085,79	$6.363,43	$9.399,82	$14.976,36	$18.610,10
Flujos actualizados		$6.222,43	$4.907,21	$6.365,53	$8.906,21	$9.718,67
Sumatoria de flujos actualizados	$36.120,05					
	-					
Menos inversión	$18.864,56	$7.085,79	$6.363,43	$9.399,82	$14.976,36	$18.610,10
Flujos actualizados		$6.222,43	$4.907,21	$6.365,53	$8.906,21	$9.718,67
VAN	**$17.255,49**					
TIR	**41%**					

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida es del 41 %, porcentaje que supera el costo de oportunidad del proyecto, establecido en 13,88 %. Esta diferencia evidencia que la rentabilidad esperada del emprendimiento es superior al rendimiento mínimo requerido para compensar los recursos invertidos.

En consecuencia, al cumplirse que la TIR es mayor que el costo de oportunidad, el proyecto resulta financieramente viable y rentable. Este resultado, complementado con un VAN positivo de $17.255,49, demuestra que la inversión tiene capacidad para generar beneficios económicos durante el horizonte proyectado, respaldando la conveniencia de su ejecución.

7.9. Periodo de recuperación de la inversión.

El período de recuperación de la inversión corresponde al tiempo necesario para recuperar el capital inicialmente invertido mediante los flujos netos de efectivo generados por el proyecto (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014).

Tabla 67 Periodo de recuperación de la inversión

Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	2,98	2	Años	0,98
		11	Meses	11,77
		23	Días	23,2149953

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

El Período de Recuperación de la Inversión determinó en aproximadamente 2 años, 11 meses y 23 días, lo que indica el tiempo requerido para recuperar el capital inicialmente invertido mediante los flujos de efectivo generados por el emprendimiento.

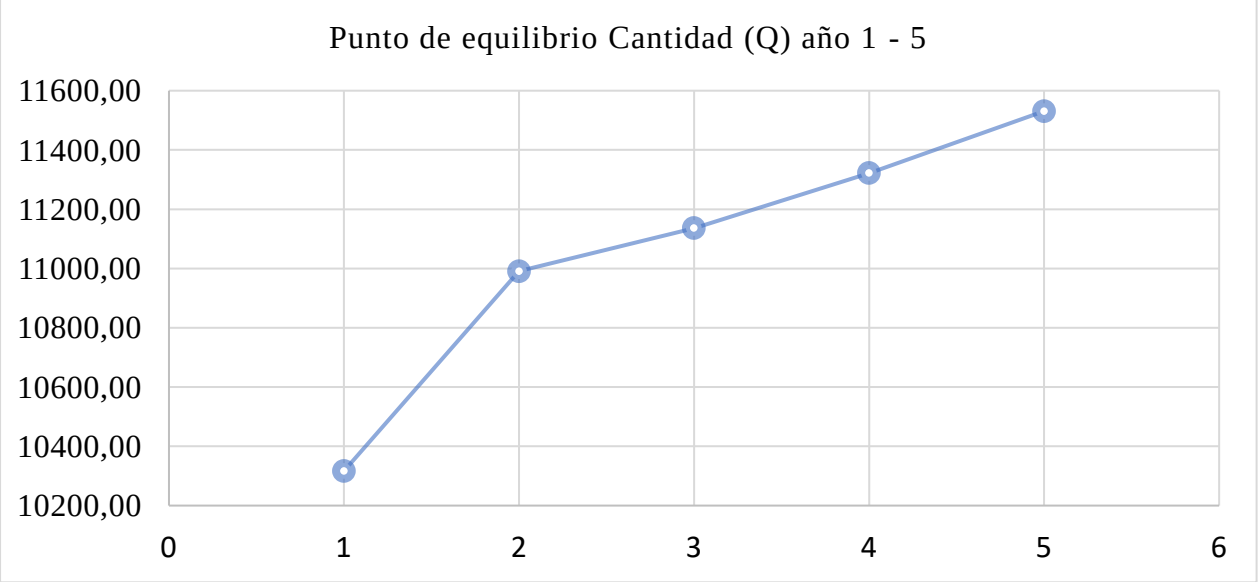
7.10. Punto de Equilibrio Anual.

Tabla 68 Punto de Equilibrio Anual

	Punto de equilibrio				
	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Cantidad	10317,00	10991,00	11136,00	11322,00	11531,00
Ingresos	$59.322,75	$64.292,63	$66.268,84	$68.542,43	$71.016,53

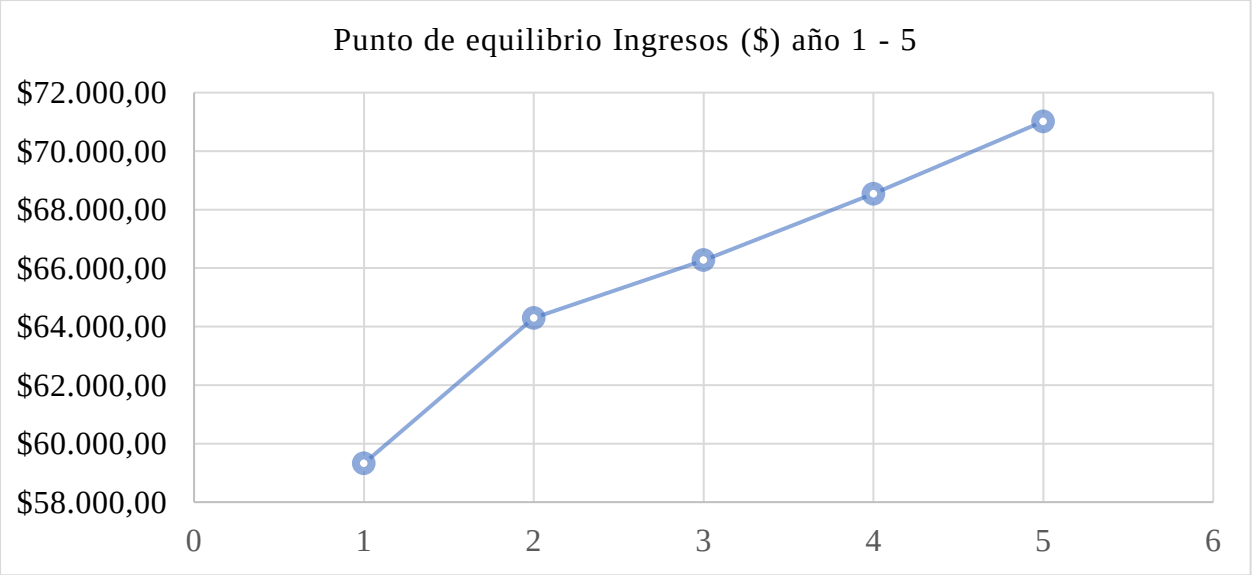
Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

El punto de equilibrio anual permite identificar el nivel mínimo de ventas que deberá alcanzar el emprendimiento para cubrir sus costos totales, sin generar pérdidas ni utilidades. En el primer año será necesario comercializar 10.317 cajas, equivalentes a $59.322,75 en ingresos. Posteriormente, este nivel presenta un incremento progresivo hasta alcanzar 11.531 cajas y $71.016,53 en el quinto año.



Gráfica 14 Punto de Equilibrio en Cantidad

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.



Gráfica 15 Punto de Equilibrio en Ingresos

Elaborado por: Naydelin Valentina Veliz Suarez.

Conclusiones

La investigación permitió determinar que existe una oportunidad favorable de mercado para la comercialización de mini donas gourmet saladas en la ciudad de Manta. Los resultados obtenidos evidenciaron una aceptación significativa de la propuesta, debido a que el 92 % de los encuestados la consideró atractiva, demostrando interés por una alternativa gastronómica diferente a las opciones tradicionales disponibles en el mercado.

El estudio de mercado permitió establecer las características de la demanda y definir las condiciones necesarias para introducir el producto. A partir de los resultados obtenidos y de la participación de mercado estimada, se proyectó para el primer año la comercialización de 12.112 cajas de seis unidades, equivalentes a 72.672 mini donas, proporcionando una base cuantitativa para establecer la capacidad operativa y las proyecciones económicas del emprendimiento.

El desarrollo del estudio técnico y organizacional permitió establecer los procesos, recursos, infraestructura y estructura administrativa requeridos para la puesta en marcha del negocio. La implementación del modelo dark kitchen, complementado con plataformas digitales y servicio de entrega a domicilio, permitió plantear una operación orientada a optimizar recursos y atender los pedidos sin requerir un establecimiento destinado al consumo presencial.

La evaluación financiera demostró resultados favorables para la ejecución del proyecto. Se determinó una inversión inicial de $18.864,56**,** un Valor Actual Neto (VAN) de $17.255,49 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 41 %, superior al costo de oportunidad establecido en 13,88 %. Asimismo, se estimó la recuperación de la inversión en aproximadamente 2 años, 11 meses y 23 días, evidenciando capacidad para generar beneficios y recuperar el capital invertido dentro del período proyectado.

Finalmente, se concluyó que el plan de negocios para la comercialización de mini donas gourmet saladas mediante plataformas digitales **y** dark kitchen en Manta es viable desde las perspectivas comercial, técnica, organizacional y financiera. La aceptación identificada en el mercado, la diferenciación de la propuesta, el modelo de comercialización digital y los resultados financieros obtenidos respaldaron la factibilidad de su implementación y su potencial de desarrollo en el mercado local.

Recomendaciones

Implementar el plan de negocios considerando los resultados obtenidos en el estudio de mercado, debido a la aceptación identificada hacia la mini donas gourmet saladas. Para ello, será importante realizar un seguimiento continuo de las preferencias y comportamiento de los consumidores, con el propósito de ajustar la oferta de sabores, presentaciones y promociones de acuerdo con la evolución de la demanda.

Iniciar las operaciones conforme a la capacidad establecida en el estudio técnico, manteniendo un control permanente sobre los niveles de producción, desperdicios, tiempos de preparación y disponibilidad de insumos. De esta manera, será posible atender la demanda proyectada sin generar costos innecesarios y preservar la eficiencia del modelo dark kitchen.

Fortalecer los canales digitales como principal medio de comercialización, mediante una adecuada gestión de redes sociales, WhatsApp Business y demás herramientas establecidas en el plan de negocios. Asimismo, se deberá mantener un servicio de entrega a domicilio eficiente que facilite el acceso al producto y contribuya a generar una experiencia satisfactoria para el consumidor.

Aprovechar la personalización de empaques con nombres, mensajes o logotipos como elemento diferenciador, especialmente para celebraciones, eventos sociales y pedidos corporativos. Además, será conveniente incorporar progresivamente nuevas combinaciones de sabores y presentaciones, considerando previamente la respuesta del mercado y su efecto sobre los costos de producción.

Finalmente, se recomienda realizar un seguimiento periódico de los resultados financieros, especialmente de los ingresos, costos, flujo de efectivo, punto de equilibrio y rentabilidad. Considerando que el proyecto presentó un VAN de $17.255,49, una TIR del 41 % y un período de recuperación aproximado de 2 años, 11 meses y 23 días, será necesario comparar los resultados reales con las proyecciones planteadas para detectar desviaciones y tomar decisiones oportunas que favorezcan la sostenibilidad y crecimiento del emprendimiento.

Bibliografía

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s. f.). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. https://www.controlsanitario.gob.ec/

Banco Central del Ecuador. (2025). *La economía ecuatoriana creció 3,4 % en el primer trimestre de 2025*. https://www.bce.fin.ec/la-economia-ecuatoriana-crecio-34-en-el-primer-trimestre-de-2025/

Banco Central del Ecuador. (2026). *Banco Central del Ecuador*. https://www.bce.fin.ec/

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Education.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes)*. https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme

DataReportal. (2025). *Digital 2025: Ecuador*. https://datareportal.com/reports/digital-2025-ecuador

Espinoza, M. (2020). *Las fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación* [Ponencia].

Fernández, F. J. (2017). *Estudio de mercado: Guía práctica para la elaboración de un estudio de mercado*. CEEI Ciudad Real. https://books.google.com.ec/books?id=yuskDwAAQBAJ

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta. (s. f.). *Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta*. https://manta.gob.ec/

González Rodríguez-Tarduchy, P. (2022). *Plan de negocio de la start-up Point·Kitchen. Cocinas orientadas al mercado de reparto a domicilio* [Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. https://repositorio.comillas.edu/items/8f9fd387-1c80-48f0-a203-23bb5558fab1

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Censo de Población y Vivienda 2022*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Mendoza Farro, T. (2013). La estrategia del océano azul para emprendedores. *Apuntes de Ciencia & Sociedad, 3*. https://doi.org/10.18259/acs.2013009

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (s. f.). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca*. https://www.produccion.gob.ec/

Muñoz Contreras, A. S. (2022). *Análisis de estrategias de marketing digital para los emprendimientos de repostería en Guayaquil* [Trabajo de titulación de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. https://dspace.ups.edu.ec/

Organización Mundial de la Salud. (2026). *Alimentación saludable*. https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet

Organización Panamericana de la Salud. (2019). *Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: Ventas, fuentes, perfiles de nutrientes e implicaciones*. Organización Panamericana de la Salud.

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

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

Sánchez Ñauta, M. B. (2016). *Desarrollo de una nueva propuesta gastronómica con base en el uso de palmito en recetas de sal y dulce* [Trabajo de titulación, Universidad de Cuenca]. Repositorio Institucional de la Universidad de Cuenca. http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/26292

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

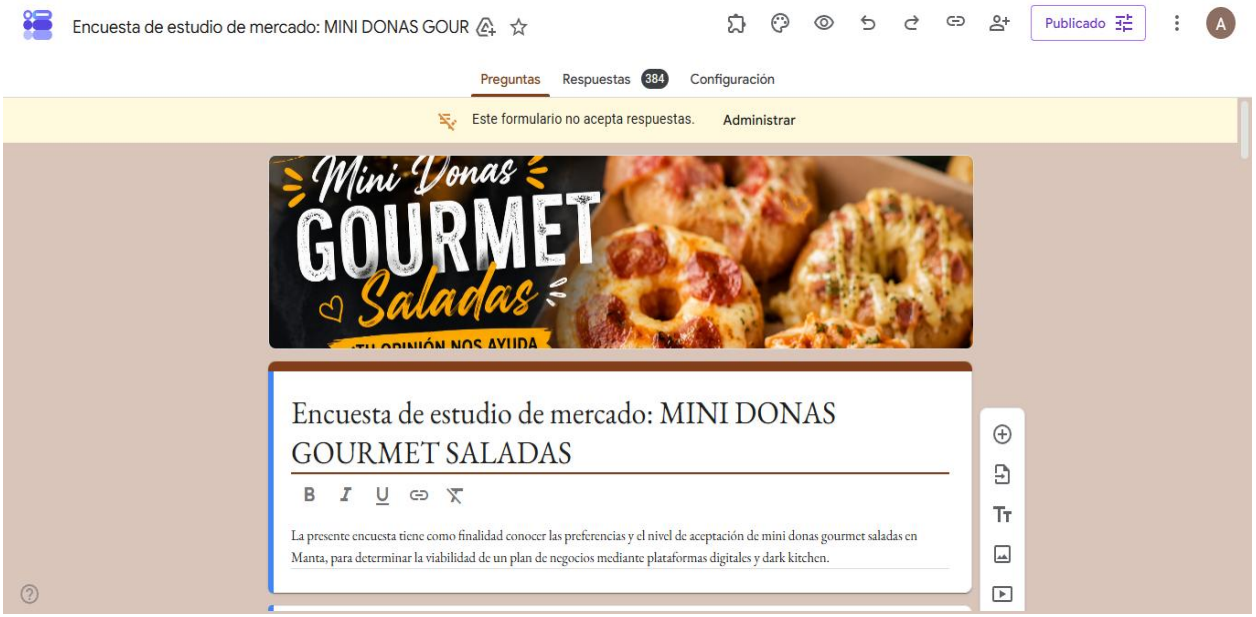
Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2019). *Comportamiento del consumidor* (11.ª ed.). Pearson Educación.

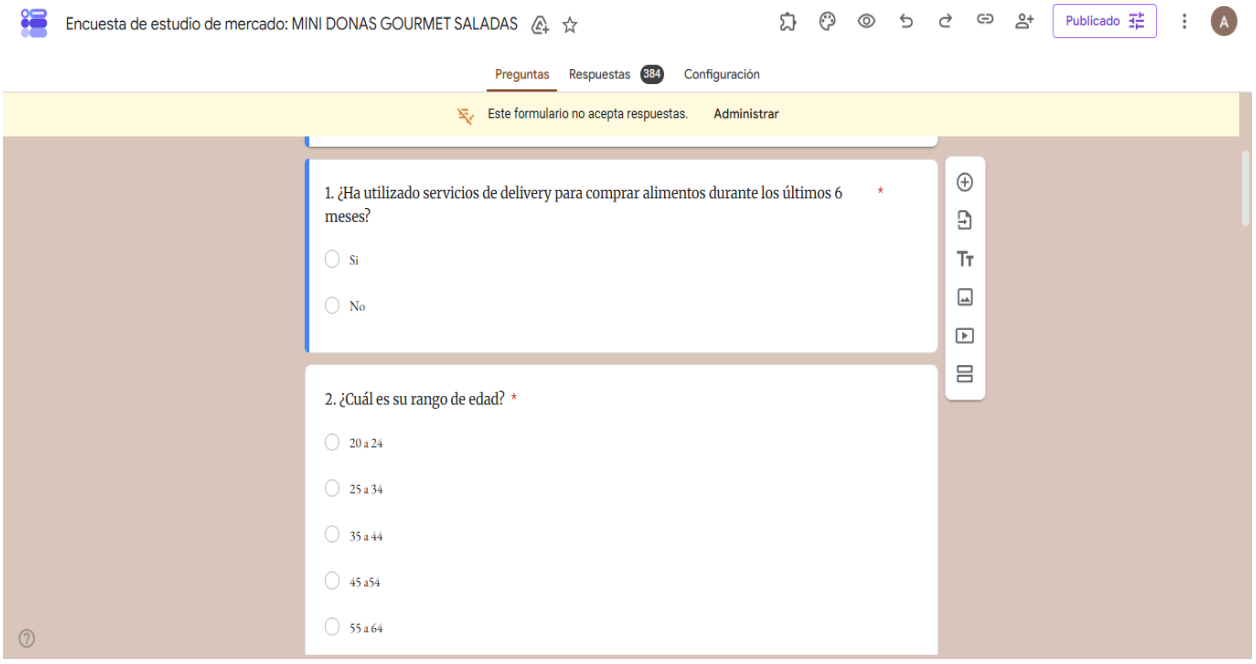
Servicio de Rentas Internas. (s. f.). *SRI en línea*. https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/inicio/NAT

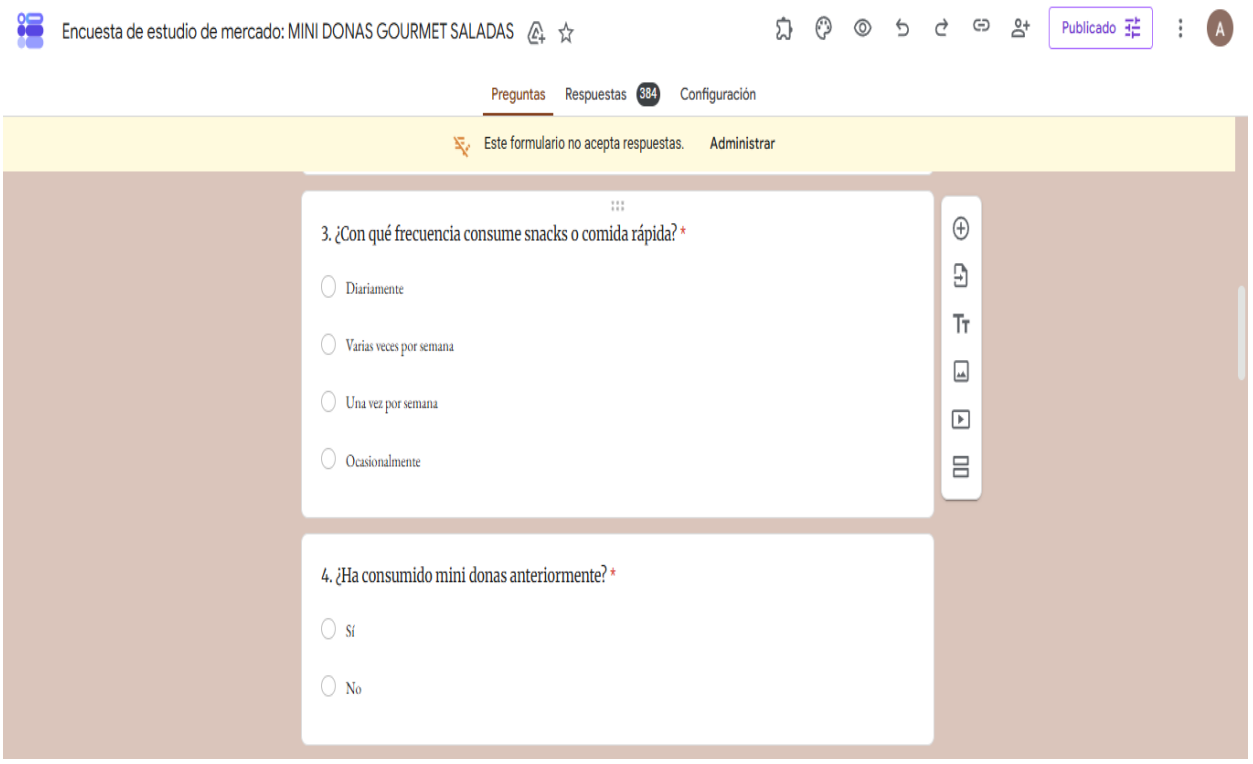
Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (s. f.). *SENADI en línea*. https://www.derechosintelectuales.gob.ec/senadi-en-linea/

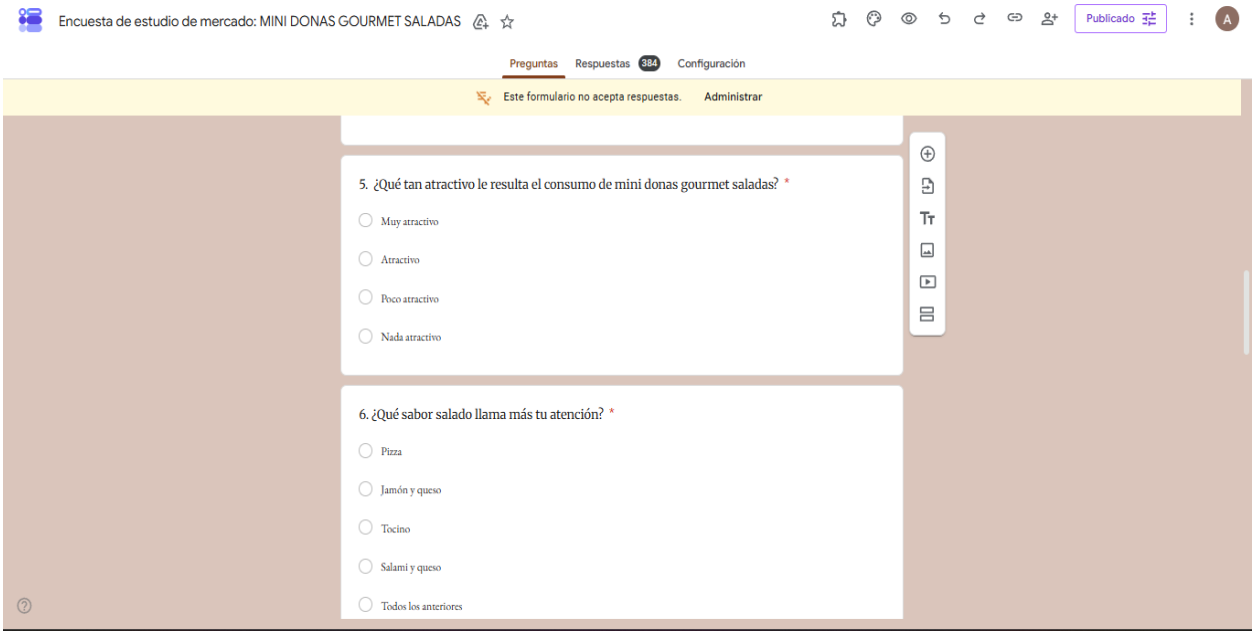
Thompson, I. (2005). *La segmentación del mercado*. Promonegocios.net.

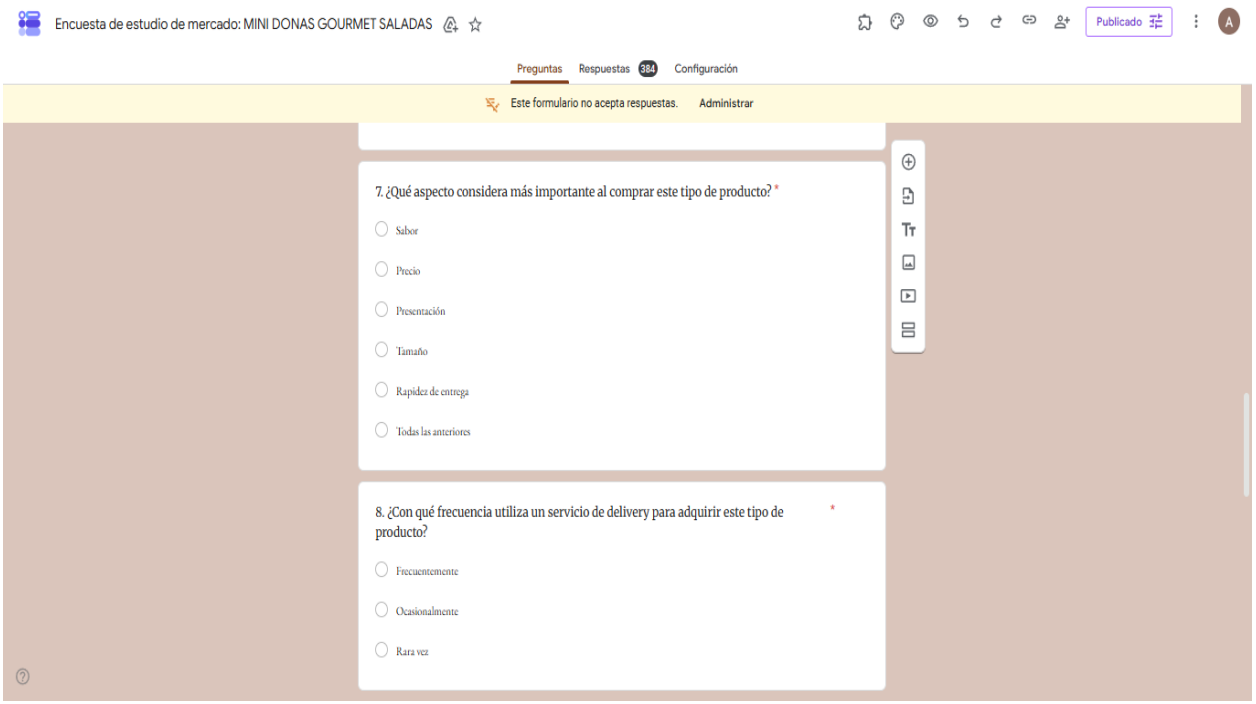
Anexos

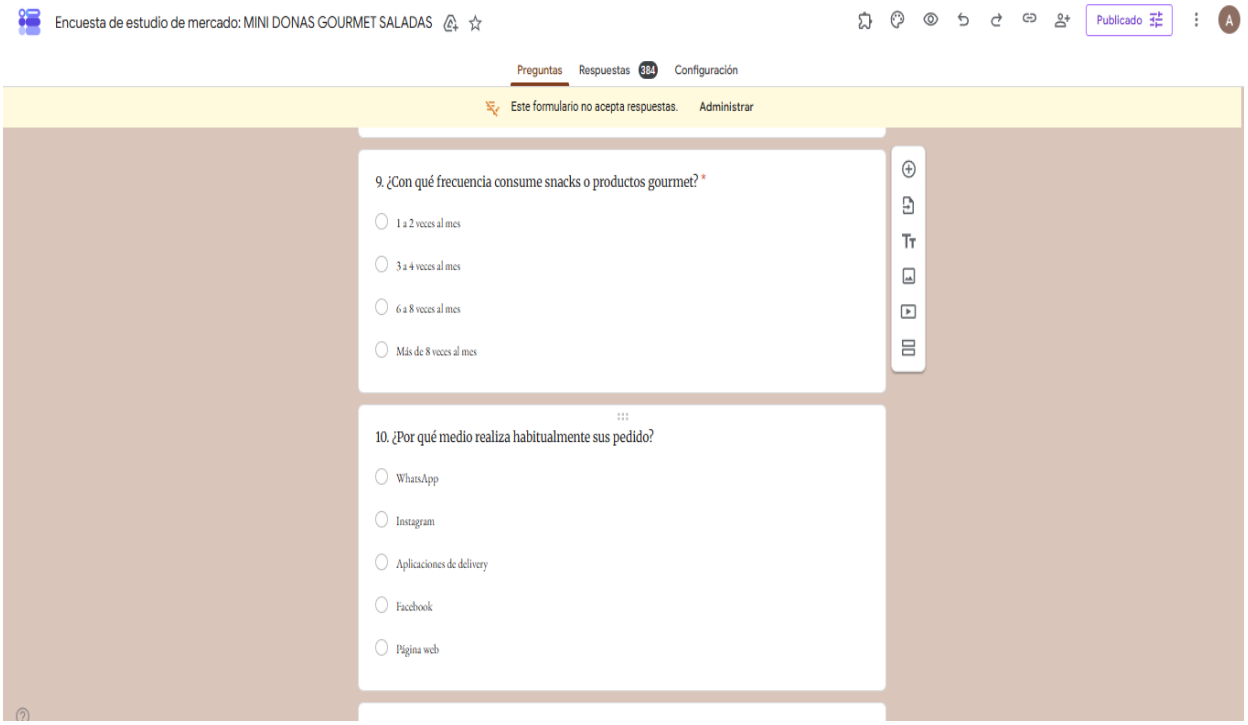

Encuesta de estudio de mercado: MINI DONAS GOUR
Publicado
Preguntas
Respuestas 384
Configuración
Este formulario no acepta respuestas.
Administrar
Mini Donas
GOURMET
Saladas
Encuesta de estudio de mercado: MINI DONAS GOURMET SALADAS
La presente encuesta tiene como finalidad conocer las preferencias y el nivel de aceptación de mini donas gourmet saladas en Manta, para determinar la viabilidad de un plan de negocios mediante plataformas digitales y dark kitchen.

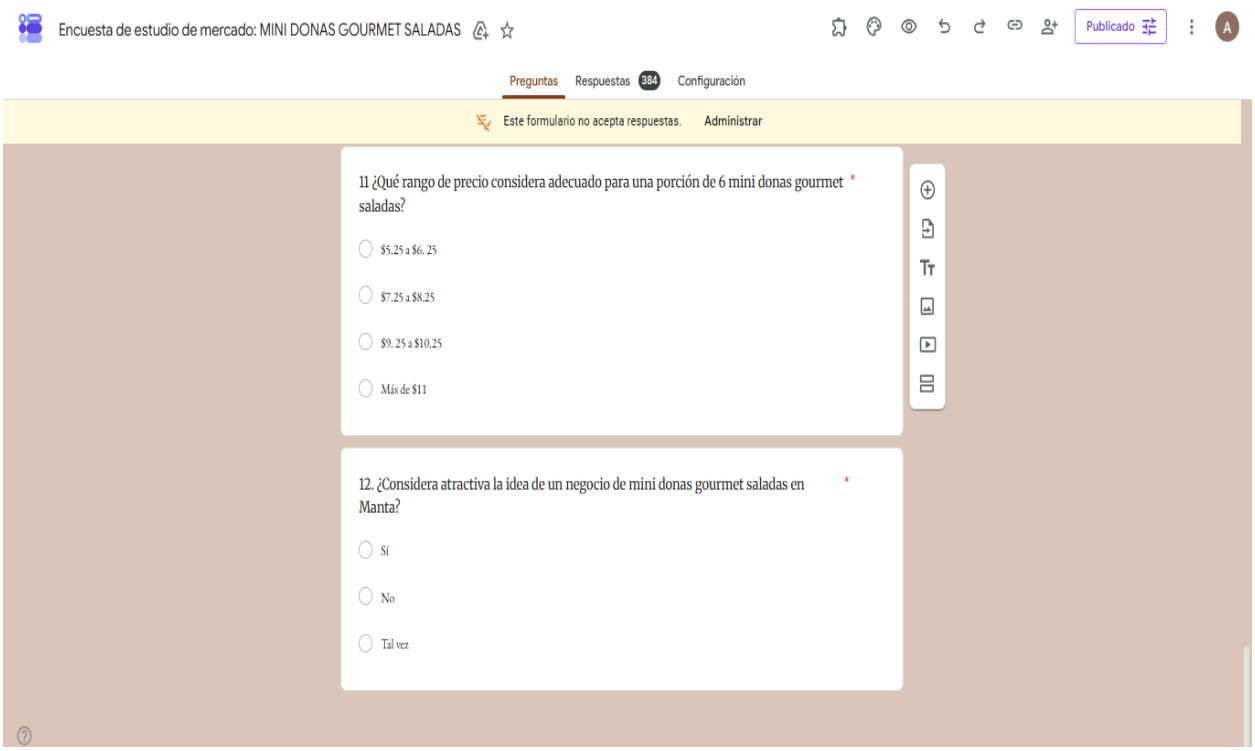

Encuesta de estudio de mercado: MINI DONAS GOURMET SALADAS
Publicado
Preguntas
Respuestas 384
Configuración
Este formulario no acepta respuestas.
Administrar
1. ¿Ha utilizado servicios de delivery para comprar alimentos durante los últimos 6 meses? *
Si
No
2. ¿Cuál es su rango de edad? *
20 a 24
25 a 34
35 a 44
45 a54
55 a 64


Encuesta de estudio de mercado: MINI DONAS GOURMET SALADAS
Publicado
Preguntas
Respuestas 384
Configuración
Este formulario no acepta respuestas.
Administrar
3. ¿Con qué frecuencia consume snacks o comida rápida? *
Diariamente
Varias veces por semana
Una vez por semana
Ocasionalmente
4. ¿Ha consumido mini donas anteriormente? *
Sí
No


Encuesta de estudio de mercado: MINI DONAS GOURMET SALADAS
Publicado
Preguntas
Respuestas 384
Configuración
Este formulario no acepta respuestas.
Administrar
5. ¿Qué tan atractivo le resulta el consumo de mini donas gourmet saladas? *
Muy atractivo
Atractivo
Poco atractivo
Nada atractivo
6. ¿Qué sabor salado llama más tu atención? *
Pizza
Jamón y queso
Tocino
Salami y queso
Todos los anteriores


Encuesta de estudio de mercado: MINI DONAS GOURMET SALADAS
Publicado
Preguntas
Respuestas 384
Configuración
Este formulario no acepta respuestas.
Administrar
7. ¿Qué aspecto considera más importante al comprar este tipo de producto? *
Sabor
Precio
Presentación
Tamaño
Rapidez de entrega
Todas las anteriores
8. ¿Con qué frecuencia utiliza un servicio de delivery para adquirir este tipo de producto? *
Frecuentemente
Ocasionalmente
Rara vez


Encuesta de estudio de mercado: MINI DONAS GOURMET SALADAS
Publicado
Preguntas
Respuestas 384
Configuración
Este formulario no acepta respuestas.
Administrar
9. ¿Con qué frecuencia consume snacks o productos gourmet? *
1 a 2 veces al mes
3 a 4 veces al mes
6 a 8 veces al mes
Más de 8 veces al mes
10. ¿Por qué medio realiza habitualmente sus pedido?
WhatsApp
Instagram
Aplicaciones de delivery
Facebook
Página web


Encuesta de estudio de mercado: MINI DONAS GOURMET SALADAS
Publicado
Preguntas
Respuestas 384
Configuración
Este formulario no acepta respuestas.
Administrar
11 ¿Qué rango de precio considera adecuado para una porción de 6 mini donas gourmet saladas? *
$5.25 a $6. 25
$7.25 a $8.25
$9. 25 a $10.25
Más de $11
12. ¿Considera atractiva la idea de un negocio de mini donas gourmet saladas en Manta? *
Sí
No
Tal vez