



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA LICENCIADO EN MARKETING

PROYECTO DE TITULACION:

MODALIDAD EMPRENDIMIENTO

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE AVENA
BIRCHER CON FRUTAS DE TEMPORADA EN LA CIUDAD DE MANTA”.**

AUTOR:

ISAAC ISMAEL CASTILLO BRAVO

TUTOR:

JOHNNY EDISON PONCE ANDRADE

MANABI - MANTA – ECUADOR

2025 (2)

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi guía en este transcurso de incertidumbre y brindarme la fuerza necesaria de no rendirme por las circunstancias que me golpeaba en la vida y me ayudó en esas noches, pensamientos donde más necesitaba.

A mi tutor, Johnny Edison Ponce Andrade, por todo comprender y brindarme su apoyo y ayuda en este proceso más que todo la paciencia y guiarme en este camino.

A mi grupo de amigos, que son mi segunda familia. En cada momento de caída estuvieron ahí apoyándome y brindándome ayuda a demás de acompañarme en esta vida lectiva conmigo esta etapa que jamás olvidaré.

Y un espacio muy especial para mis mascotas, que fueron esos compañeros silenciosos y con su amor condicional me estuvieron acompañando en cada día de este proceso de realización frente la computadora. Gracias a todos por ser parte de esta etapa de mi vida y logró.

DEDICATORIA

Dedicó este triunfo, que es un proceso que se dio en momentos difíciles que es bajo la constancia y la fe, muchos sacrificios invisibles, a las personas que sostienen mi mundo

A mi madre, mi mayor ejemplo a seguir y de amor condicional. Gracias por cada esfuerzo que hiciste por mí en este proceso en cada momento de ayuda económica a pesar de nuestro desacuerdo siempre tuve en mente en ser mejor para que te sientas orgulloso de verme llegar hasta aquí. Este título lleva impregnado tu sudor y tu fe inquebrantable. Gracias por nunca dudar de tu “Chaito”.

A mi hermana, Nicole Mendoza, una compañera condicional y la que me lograba entender en ciertos momentos tan cruciales. Ha sido un pilar significativo al igual que nuestra madre en este proceso. Gracias por ser mi soporte de mi estrés y guiarme cuando me equivocaba, más que todo escucharme sin juzgarme y empujarme a ser ese impulso por mejorar mi vida cuando yo mismo dudaba de mí. Este logro también te lo añado a ti.

A mi novia, María de los Ángeles, la dueña de mi corazón y mi paz en medio de esta tormenta. Gracias por estar a mi lado a pesar de mi ausencia y estar enfocado, seguir dándome tu apoyo y amor infinito. Eres y seguirás siendo mi motor para seguir en esta vida y ser mejor que ayer. Por último y no por menos importante, se lo dedico a ese pequeño Isaac que comenzó con miedo, que nunca se vio llegar tan lejos, con miedo, pero que hoy, con el corazón de ese pequeño y con gran orgullo, decimos así mismo que cada día cada decisión valió la pena, lo logramos.

 Uleam UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A)	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO	REVISIÓN: 2
		Página ii

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

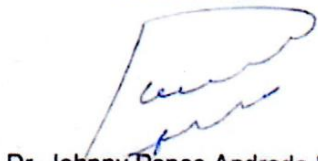
Haber dirigido y revisado el Trabajo de Titulación bajo la autoría de la estudiante CASTILLO BRAVO ISAAC ISMAEL, legalmente matriculado/a en la carrera de Mercadotecnia, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 288 horas, bajo la opción de titulación de Artículo Científico, cuyo tema del proyecto es "Plan De Negocio Para La Elaboración Y Comercialización De Avena Bircher Con Frutas De Temporada En La Ciudad De 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, 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, 20 de Julio de 2026.

Lo certifico,



Dr. Johnny Ponce Andrade PhD
Docente Tutor(a)
Área: Mercadotecnia

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, CASTILLO BRAVO ISAAC ISMAEL, con cédula de identidad N.º 1315723740, declaro que el presente trabajo de titulación, cuyo tema es "PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE AVENA BIRCHER CON FRUTAS DE TEMPORADA EN LA CIUDAD DE MANTA", de la modalidad de PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceras personas considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido y de la veracidad del presente proyecto.

Manta, 20 de julio del 2026



Firma del Autor
Isaac Castillo Bravo
CC. 1315723740



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | ULEAM-ECU

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE AVENA BIRCHER CON FRUTAS DE TEMPORADA EN LA CIUDAD DE MANTA - ISACC ISMAEL CASTILLO BRAVO

ID : 85c05478193993a3524ca3f4bef81ed1e8f3ea12

**4%**
Textos
sospechosos

Nombre del fichero : PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACION Y
COMERCIALIZACION DE AVENA BIRCHER CON FRUTAS DE TEMPORADA EN
LA CIUDAD DE MANTA - ISACC ISMAEL CASTILLO BRAVO.txt
Tamaño del archivo original : 9,47 MB
Número de palabras : 15.465

Depositante : JOHNNY PONCE ANDRADE
Fecha de depósito : 21 de julio de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 21 de julio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :

**Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :****Similitudes****3%**

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

**Detección de IA****1%**

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****11%**

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****3%**

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

Fuentes de similitudes (sección 2/2)

Similitudes

3%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Fuente principal detectada

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
1	Emisión de permisos de funcionamiento a establecimientos... www.gob.ec/mdg/tramites/emision-permisos-funcionamiento-establecimie...	<1%	
2	Permiso de Funcionamiento - Ministerio de Gobierno www.ministeriodegobierno.gob.ec/permiso-de-funcionamiento/	<1%	
3	www.gob.ec www.gob.ec/sites/default/files/sign/procedure-IEPI-008-02-01-2022030322...	<1%	
4	Documento de otro usuario #7d069f Viene de de otro grupo	<1%	
5	DEFINICIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS - Promonegocios.net www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-...	<1%	
6	Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxit... www.redalyc.org/journal/280/28065077034/movil/	<1%	
7	Documento de otro usuario #0d8e48 Viene de de otro grupo	<1%	

Fuente mencionada (sin similitudes detectadas)

Nº	Descripciones
1	https://www.gob.ec/senadi/tramites/registro-marcas-productos-servicios-unico-personas-naturales-juridic...

ÍNDICE

CAPITULO I	XIX
1. ORGANIZACIÓN ESTRATEGICA.....	XIX
1.1 Misión	XIX
1.1.2 Visión	XIX
1.1.3 Valores	XIX
1.2.1 Objetivo General.....	XX
1.2.2 Objetivos Específicos	XX
1.2.3 Objetivos Estratégicos	XX
1.3 Actividad (modelo de negocio).....	XXI
1.3.1 Modelo Canvas	XXI
1.4 Oportunidad de Negocio Detectada	XXII
1.5 Descripción del equipo emprendedor	XXIII
1.6 Equipo, Formación y Experiencia	XXIV
1.7 Alianzas Estratégicas	XXV
1.8 Análisis FODA.....	XXVI
1.8.5 Estrategias de desarrollo en base al análisis FODA (Matriz DAFO O CAME)	
XXVI	
1.9 Legal – Jurídico y fiscal.....	XXVII
1.9.1 Antecedentes de la empresa y partes constituyentes.....	XXVII
1.9.2 Aspectos legales (forma jurídica de la empresa, forma jurídica del trabajo con alianzas).	XXVIII

1.9.3 Organigrama estructural y funcional	XXIX
1.9.4 Descripción del equipo de emprendedores y su equipo directivo	XXIX
1.9.5 Equipo, formación y experiencia	XXX
1.9.6 Equipo directivo.....	XXX
1.9.7 Modalidad contractual (emprendedor y empleado)	XXX
1.9.8 Permisos y licencias necesarias para el funcionamiento y venta de productos	
XXX	
1.9.9 Cobertura de responsabilidades (seguros)	XXXIV
1.9.9.1 Patentes, marcas, y otros tipos de registro (protección legal).....	XXXIV
CAPITULO II.....	XXXVII
2. Mercado	XXXVII
2.1 Investigación de mercado	XXXVII
2.1.1 Evidencia de mercado.....	XXXVII
2.1.2 Binomio producto-mercado	XXXVIII
2.1.3 Segmentación.....	XXXIX
2.1.4 Perfil del consumidor.....	XL
2.1.5 Tamaño actual y proyectado	XLI
2.1.6 Tendencia de mercado	LVIII
2.1.7 Factores de riesgo	LIX
2.1.8 Ingresos en base al análisis al análisis de mercado.....	LX
2.2 Análisis de la competencia.....	LX
2.2.1 Descripción de la competencia (competidores claves).....	LX

2.2.2 Comparación con la competencia.....	LXI
2.2.3 Ventajas competitivas	LXII
2.2.4 Barreras de entrada	LXIII
2.2.5 Análisis 5 fuerzas de Porter	LXIV
2.3 Precio	LXV
2.3.1 Variables para fijación de precios (Referencia de la competencia, costos fijos y variables).....	LXV
2.3.2 Determinación del Precio	LXV
2.4 Estrategia de Distribución.....	LXVI
2.5 Estrategias de Promoción	LXVII
2.5.1 Clientes clave.....	LXVII
2.5.2 Estrategia de captación de clientes	LXVII
CAPITULO III.....	LXX
3. OPERACIONES.....	LXX
3.1 Producto	LXX
3.1.1 Descripción del producto	LXX
3.1.2 Diseño del producto	LXXI
3.1.3 Aspectos diferenciales	LXXII
3.2 Proceso productivo	LXXIII
3.2.1 Proceso de elaboración	LXXIII
3.2.2 Capacidad instalada o tamaño	LXXIV
3.2.3 Tecnologías necesarias para la producción	LXXVII

3.2.4 Cronograma de producción.....	LXXVII
3.2.5 Control de calidad.....	LXXVII
2.4 Distribución y localización	LXXVIII
3.3 Equipos e infraestructura necesarios	LXXVIII
3.4 Requerimiento de mano de obra	LXXIX
3.5 Requerimientos de insumos productivos	LXXX
3.6 Seguridad industrial y medio ambiente	LXXXI
3.6.1 Normativa de prevención de riesgos.....	LXXXI
3.6.2 Normativa ambiental	LXXXII
4. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS	LXXXIII
4.1 Organigrama estructural y funcional	LXXXIII
4.1.1 Descripción general de funciones del equipo de emprendedores y su directivo	LXXXIV
4.1.2 Equipo, formación y experiencia	LXXXV
4.1.3 Política de recursos humanos. (Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación y entrenamiento, Control, Ascensos y promociones)	LXXXVI
CAPITULO IV	LXXXVII
5. FINANCIERO	LXXXVII
5.1 Sistema de cobros y pagos.....	LXXXVII
5.1.2 Sistema de cobros	LXXXVII
5.1.2 Sistema de Pagos	LXXXVIII
5.2 Presupuesto de ingresos y costos.....	LXXXVIII

5.2.1 Presupuesto de ingreso	LXXXVIII
5.2.2 Presupuesto de costos	LXXXIX
5.2.2.1 Costos fijos	LXXXIX
5.2.2.2 Costos eventuales.....	XCI
5.2.2.3 Costos Variables.....	XCII
5.2.2.4 Resumen de costos.....	XCIII
5.5.3 Estado proforma de perdida y ganancias	XCIV
5.2.4 Análisis de punto de equilibrio	XCV
5.3 Inversiones	XCVI
5.3.1 Análisis de inversiones	XCVI
5.3.2 Cronograma de inversiones	XCVI
5.4 Plan de financiamiento	XCVII
5.4.1 El costo del proyecto y su financiamiento	XCVII
5.4.2 Fuentes y usos de fondos	XCVIII
5.4.3 Estado Balance General	XCVIII
5.4 Evaluación	XCIX
5.5.1 Valor actual neto o Valor presente neto (VAN).....	XCIX
5.5.2 Tasa interna de retorno (TIR).....	C
5.5.3 Periodo de recuperación de la inversión	C
5.5.4 Retorno de la inversión (ROI)	CI
CONCLUSIONES	CII

5.2.1 Presupuesto de ingreso	LXXXVIII
5.2.2 Presupuesto de costos	LXXXIX
5.2.2.1 Costos fijos	LXXXIX
5.2.2.2 Costos eventuales.....	XCI
5.2.2.3 Costos Variables.....	XCII
5.2.2.4 Resumen de costos.....	XCIII
5.5.3 Estado proforma de perdida y ganancias	XCIV
5.2.4 Análisis de punto de equilibrio	XCV
5.3 Inversiones	XCVI
5.3.1 Análisis de inversiones	XCVI
5.3.2 Cronograma de inversiones	XCVI
5.4 Plan de financiamiento	XCVII
5.4.1 El costo del proyecto y su financiamiento	XCVII
5.4.2 Fuentes y usos de fondos	XCVIII
5.4.3 Estado Balance General	XCVIII
5.4 Evaluación	XCIX
5.5.1 Valor actual neto o Valor presente neto (VAN).....	XCIX
5.5.2 Tasa interna de retorno (TIR).....	C
5.5.3 Periodo de recuperación de la inversión	C
5.5.4 Retorno de la inversión (ROI)	CI
CONCLUSIONES	CII

RECOMENDACIONES.....	CIII
BIBLIOGRAFIA	CIV
6. ANEXOS	CVI

TABLA GRAFICA

Tabla I Objetivos Estratégicos.....	XX
Tabla II Modelo Canvas	XXI
Tabla III Equipo, Formación y Experiencia.....	XXIV
Tabla IV FODA	XXVI
Tabla V Matriz DAFO	XXVI
Tabla VI Permisos y licencias	XXXI
Tabla VII Matriz Ansoff.....	XXXIX
Tabla VIII Segmentación.....	XL
Tabla IX Ingresos en base al análisis al análisis de mercado.....	LX
Tabla X comparación con la competencia.....	LXII
Tabla XI 5 fuerzas de Porter	LXIV
Tabla XII Tecnología para la producción	LXXVII
Tabla XIII Equipos e infraestructura y adecuaciones.....	LXXIX
Tabla XIV Requerimiento de mano de obra	LXXIX
Tabla XV pagos beneficios de ley.....	LXXX
Tabla XVI Insumos requeridos.....	LXXX
Tabla XVII Equipo, formación y experiencia	LXXXV
Tabla XVIII Demanda.....	LXXXVIII
Tabla XIX Gastos Fijos Corrientes	LXXXIX
Tabla XX Activos Fijos.....	XC
Tabla XXI Gastos fijos.....	XCI
Tabla XXII Costos Variables.....	XCII

Tabla XXIII Presupuesto de Costos y Gastos Anual.....	XCIII
Tabla XXIV Estado de pérdidas y ganancias.....	XCIV
Tabla XXV punto de equilibrio	XCV
Tabla XXVI Inversión.....	XCVI
Tabla XXVII amortización del crédito	XCVI
Tabla XXVIII origen de fondos.....	XCVII
Tabla XXIX estructura accionaria.....	XCVII
Tabla XXX inversiones	XCVIII
Tabla XXXI Balance General	XCVIII
Tabla XXXII Flujo de fondos netos	XCIX
Tabla XXXIII Periodo de Recuperación	C

TABLA DE FIGURAS

Figura I Organigrama estructural y funcional.....	XXIX
Figura II SRI	XXXIII
Figura III Genero	XLI
Figura IV Rango de edad.....	XLII
Figura V Análisis de Ocupación	XLIII
Figura VI Rango de ingreso.....	XLIII
Figura VII Conocimiento del producto.....	XLIV
Figura VIII Nivel de prueba del producto	XLV
Figura IX Familiarización de productos Wellesness y Artesanales	XLV
Figura X Presencia de Competencia	XLVI
Figura XI Preferencia de Lugar de Consumo	XLVII
Figura XII Preferencia de Lugar de Consumo	XLVIII
Figura XIII Nivel de Insatisfacción.....	XLVIII
Figura XIV Frecuencia de Consumo	XLIX
Figura XV Preferencia de Combinación de Frutas	L
Figura XVI Tamaño de Porción Preferido.....	L
Figura XVII Disposición a pagar	LI
Figura XVIII Motivo de Compra.....	LII
Figura XIX Importancia de Ingredientes Locales.....	LII
Figura XX Importancia de la rapidez	LIII
Figura XXI Canal de Venta Preferido.....	LIV
Figura XXII Medios de Descubrimiento.....	LIV
Figura XXIII Atractivo de la propuesta “DulsaYuno”.....	LV

Figura XXIV Características más valiosas	LVI
Figura XXV Utilidad en puntos estratégicos	LVI
Figura XXVI Promoción motivadora por primera compra	LVII
Figura XXVII Intención de compra final	LVIII
Figura XXVIII Street Marketing	LXVIII
Figura XXIX estrategias BTL	LXIX
Figura XXX Marketing Digital	LXX
Figura XXXI Diseño del Producto	LXXI
Figura XXXII Etiqueta del producto	LXXII
Figura XXXIII Proceso de elaboración	LXXIII
Figura XXXIV Distribución	LXXIV
Figura XXXV Planta de Producción	LXXV
Figura XXXVI Bodega o Almacén	LXXV
Figura XXXVII Área de control Administrativo	LXXVI
Figura XXXVIII Área Logística	LXXVI
Figura XXXIX Organigrama estructural	LXXXIII
Figura XL punto de equilibrio	XCV
Figura XLI formula	CI

ANTECEDENTES METODOLOGICOS

El presente plan de negocio es resultado de una investigación exhaustiva con orientación a validar una oportunidad de emprendimiento dentro del mercado de alimentación saludable de la ciudad de Manta, con el propósito de proyectar estrategias que permitan convertir una idea innovadora en un modelo de negocio que sea viable y rentable.

Se fundamenta en la elaboración y comercialización de avena Bircher un alimento preparado bajo la receta suiza tradicional creada por el medico Maximilian Bircher – Benner, la cual consiste en avena en hojuelas reposada en frio, hidratada con una base láctea y combinada con frutas de temporada, frutos secos y fruta deshidratada.

La avena, materia prima principal del producto, es reconocida a nivel mundial por su alto contenido de fibra, proteína vegetal, vitaminas del complejo B y minerales, siendo uno de los cereales más recomendados dentro de las tendencias actuales de alimentación wellness y consumo consciente.

Cabe recalcar que la propuesta se completara con las frutas de temporada de origen nacional, lo que además de aportar variedad de sabores y frescura al producto, fomenta la economía circular mediante el abastecimiento directo a productores agrícolas locales.

CAPITULO I

1. ORGANIZACIÓN ESTRATEGICA

1.1 Misión

Brindar una experiencia saludable y artesanal a través de un producto innovador con frutas de temporada, 100% nacionales, unificando sabor, frescura y nutrición, para fomentar en la comunidad mantense hábitos de vida conscientes y sostenibles.

1.1.2 Visión

Consolidarnos a largo plazo como un referente de alimentación saludable en Manta, reconocidos por nuestro compromiso con la calidad y los ingredientes naturales, apoyando a productores ecuatorianos; aspiramos expandirnos a nivel nacional como promotores de la Cultura wellness y de la riqueza de los productos locales.

1.1.3 Valores

- ✓ **Salud y Bienestar:** Promovemos la cultura wellness a través de nuestro producto nutritivo y natural así inspirando a hábitos positivos.
- ✓ **Calidad:** Garantizamos la preparación con dedicación y frescura, brindando un producto autentico que marque la diferencia con la competencia.
- ✓ **Innovación:** Incorporamos estrategias creativas y nuevos sabores que mantengan al negocio en constante evolución y renovación.
- ✓ **Compromiso local:** Apoyamos a productores ecuatorianos mediante el uso de frutas de temporada, fortaleciendo la economía regional.
- ✓ **Honestidad y Ética:** Actuaremos con transparencia en cada etapa del proceso de elaboración, generando esa confianza entre la empresa, el personal y los consumidores.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para la elaboración y comercialización de Avena Bircher con frutas de temporada en la ciudad de Manta.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el mercado local de Manta para identificar el perfil del consumidor, sus hábitos de compra, tendencias de alimentación, entre otros factores que hacen parte de este estudio.
- Realizar un estudio técnico/operativo, que permita conocer la existencia de materias primas, insumos, maquinarias, equipos, tecnología infraestructura necesaria para la implementación del negocio.
- Determinar a través de un análisis orgánico y administrativo, las necesidades del recurso humano que hará parte del emprendimiento/negocio.
- Establecer mediante un análisis económico, cuáles serán las fuentes de financiamiento del proyecto, con soporte en proyecciones y ratios financieros.

1.2.3 Objetivos Estratégicos

Tabla 1 Objetivos Estratégicos

Plazo	Objetivo	Indicador	Meta
Corto Plazo (1 Año)	Posicionar La Marca Dentro Del Mercado Local (Manta) En El Orden Del 40 Del Pea En El Primer Año.	Nivel De Recordación (Encuesta Top Of Mind)	Alcanzar Un Nivel De Recordación En Público Objetivo Del 40 % En El Primer Año De Operaciones. 10% De Participación En El Mercado De Alimentos.
Mediano Plazo (2 – 3 Años)	Lograr Una Sólida Expansión, Con Nuevos Canales De Distribución, Fuera Del Mercado Local.	Cobertura Geográfica	Apertura 8 Puntos Estratégicos De Venta En La Provincia De Manabí, En Canales Mayoristas.

Largo Plazo (5 Años)	Lograr Recuperar La Inversión Antes Del Cuarto Año De Operaciones.	Indicador Pri	Lograr Un Pri Antes Del 4to Año.
---------------------------------	---	----------------------	---

Elaborado por: Isaac Castillo

1.3 Actividad (modelo de negocio)

Esta idea de negocio se centra en la elaboración y comercialización de Avena Bircher con frutas de temporada, que busca brindar un producto alimenticio saludable incitando al consumidor final a generar un impacto en su alimentación, mediante el valor nutricional, artesanal y sostenible del producto en la ciudad de Manta.

El proyecto está enfocado a jóvenes, deportistas, profesionales y familias locales que sean parte del PEA (Población Económicamente Activa), abarcando todas las edades, que estén en un nivel de clase social media, media-baja y alta, con un interés en común en tener un cambio positivo en su salud mediante productos elaborados con ingredientes locales y nutritivos.

1.3.1 Modelo Canvas

Tabla II Modelo Canvas

MODELO CANVAS DE "AVENAS BIRCHER"				
ALIANZAS:	ACTIVIDADES CLAVES.	PROPUESTA DE VALOR.	RELACIÓN CON LOS CLIENTES.	SEGMENTO DE CLIENTES:
- Poseer proveedores (Avena, frutos secos, frutas y empaques) de calidad -Cafeterías -Gimnasios -Tiendas Saludables	- Campañas de Marketing digital -Administración de compras y abastecimiento -Logística -Contabilidad Financiera -Administración del negocio	Brindar una experiencia saludable y artesanal a través de un producto innovador con frutas de temporada locales. libre de conservantes, promoviendo la cultura wellness.	-Comunicación directa en redes sociales con atención personalizada.	Persona entre los 18 a 63 años Integrantes del PEA (Población Económicamente Activa) Hombres y Mujeres

-Proveedores (Maquinaria y Transporte)	RECURSOS CLAVES. - Tecnología - Humano - Infraestructura - Maquinaria - Financiero		CANALES. -Redes sociales -Plataformas de Delivery -Tiendas Saludables.	Nivel Socioeconómico Medio, medio-bajo y alto
COSTOS. ✓ Materia Prima ✓ Servicios Básicos ✓ Empaques y Etiquetas ✓ Recurso humano ✓ Marketing y Publicidad ✓ Transporte y Distribución			INGRESOS. Las fuentes de ingresos vendrán a través de las ventas que se lograrán con el producto.	

Hecho por: Isaac Castillo

1.4 Oportunidad de Negocio Detectada

Actualmente se ha generado una ascendencia por alimentos saludables y el bienestar físico, debido a problemas múltiples que se ha presentado en los jóvenes y adultos por productos ultra procesados, afectando a su salud. Así generando una demanda de productos naturales, nutritivos y fáciles de consumir aportando a la salud del consumidor final.

Mientras, que las opciones que se brindan localmente son muy escasas, debido a la gran predominación de los alimentos industrializados: alimentos con volumen alto en grasas saturadas y grasas trans, lo que contiene bajo valor nutricional en nuestros cuerpos, afectando a largo plazo en la salud.

La Avena Bircher con frutas de temporada viene a cubrir esa necesidad a través de la elaboración y comercialización, ofreciendo un producto fresco, nutritivo y artesanal, ajustando a las tendencias actuales de la cultura wellness.

1.5 Descripción del equipo emprendedor

Para el respectivo plan de negocio, es fundamental disponer a profesionales con competencias y habilidad dentro del personal que conformará el negocio, a continuación, se hará una breve descripción de cada uno de la plantilla:

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: Es el conjunto o grupo de persona que se encargaran de la gestión empresarial y monetario del negocio.

GERENTE GENERAL: El será el encargado de gestionar la planificación estrategia, alianzas, recursos humanos, tomar las decisiones correspondientes y supervisar el rendimiento de todas las áreas operativas y administrativas del negocio.

SUPERVISOR DE PRODUCCION: Es la persona responsable de coordinar los procesos de elaboración, almacenaje y el control de calidad, que gestionara que cada norma sanitaria y **BPM** (Buenas Prácticas de Manufactura) se efectúen.

OPERADOR DE PRODUCCION: Es la persona que está encargada de gestionar y administrar un correcto uso y manejo en los aspectos de producción del producto.

OPERADOR DE EMPAQUETADURA: Es el encargado del empaquetado y buen etiquetado rigiéndose con las directrices según de la empresa.

BODEGUERO DE MATERIA PRIMA DE PRODUCTOS TERMINADOS: Es la persona que gestionara el almacenamiento, control de los materiales estén en stock para la producción y los que están listo para la venta.

DESPACHADOR/TRANSPORTISTA: Es el encargado de ayudar en el transporte de las mercancías a sí mismo como despacharlas al llegar al lugar de envió, optimizando sus rutas y coordinar las entregas.

Los cargos siguientes estarán bajo servicios prestados iniciando el negocio debido a que entraremos como nuevos en el mercado no lograremos cumplir con los sueldos correspondientes según el margen de la ley el cual se optara por contratarlos bajo servicios

prestados hasta que la empresa vaya generando utilidad y ubicarlos en nómina incluyendo todos sus derechos laborales según corresponda. Son los siguientes:

RESPONSABLE DE VENTAS: Es aquel que gestiona las relaciones comerciales en los puntos de venta (cafeterías, gimnasios, tiendas saludables) y se encarga de atender al cliente directo.

COMMUNITY MANAGER: El administra las redes sociales, elabora las campañas publicitarias, genera el contenido vistoso y analiza las métricas de las estrategias digitales con el fin de mejorar el alcance y la fidelización del cliente.

CONTADOR: Es aquel que gestionara y realizara informes mensuales sobre cada dato contable de la empresa que se requiera para llevar la contabilidad y cumplir con los informes hacia el SRI.

1.6 Equipo, Formación y Experiencia

Tabla III Equipo, Formación y Experiencia

CARGO	EXPERIENCIA	HABILIDADES	FORMACION
Junta Directiva de Accionistas	En inversión y dirección de negocios, toma de decisiones y análisis financieros dentro del mercado wellnes	Pensamiento crítico, liderazgo, capacidad de análisis	Profesional con títulos en administración de empresas o afines
Gerente General	En la gestión estratégica, control y dirección de proyecto más toma de decisiones.	Liderazgo, negociación, gestión de los recursos humanos y el desarrollo de planificaciones estratégicas.	Ingeniería en Administración de Empresas + 3 años de experiencia en el mercado.
Jefe De Producción	Procesos de elaboración de alimentos y gestión de control de calidad.	Gran manejo de BPM, supervisor de etapas de procesos, control de salubridad.	Ingeniero en Alimentos con una experiencia de 2 años.
Operador De Producción	Manipulación de alimentos, en áreas acordes	Eficiencia en la elaboración, seguimiento de protocolos alimenticio, destreza manual	Entre 1 o 2 años en fábricas, título bachiller
Operador De Empaquetadura	En áreas de ensamblaje, etiquetado, empaque	Gran destreza manual, atención al detalle	Entre 1 o 2 años en ensamble y etiqueta de productos en fábricas, título bachiller
Responsable De Ventas	En ventas en el punto de venta y atención al cliente.	Manejo de relaciones públicas y comerciales, Comunicación activa.	Formación en agente de ventas o marketing. Con experiencia de 2 años.
Community Manager	En crear contenido de calidad atractivo al público,	Conocimiento en redes sociales, creativo,	Licenciatura en Comunicaciones -

	gestión de tiempos de redes y campañas digitales	adaptable, pensamiento analítico, diseñador publicitario digital.	Marketing. Experiencia de 1 año.
Contador	En control de ingreso, egresos y conocimiento de normativa.	Gestión de cuentas, registro de transacciones, elaboración de reportes.	Licenciatura o Ingeniería en Contabilidad y Auditoría o Finanzas. Con 2 años de Experiencia.
Bodeguero De Materia Prima De Productos Terminados:	Tener una gestión del inventario del negocio, recepción y despacho en alimentos precisamente.	Control de inventarios, manejo de áreas de cadena de frío, logística	Cursos especializados aspecto de logística o manejo de bodegas de 1 año de experiencia
Despachador y Transportista	Coordinador de logística, despachador, manejo de rutas.	Planificador de rutas, gestión del personal, seguimiento de pedidos y gestión de inventario.	Bachiller, con cursos certificado en logística o Ingeniería en Logística o en Transporte. Con experiencia de 1 o 5 años.

Hecho por: Isaac Castillo

1.7 Alianzas Estratégicas

“Por alianza estratégica entendemos aquí un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados” (Ariño, 2007)

Las alianzas estratégicas son un pilar fundamental para el desarrollo de este negocio, nos permite fortalecer la presencia del producto en el mercado local y optimizar los procesos de producción, comercialización y distribución al punto de venta.

El presente plan de negocio considera las siguientes alianzas estratégicas que logran los objetivos planteados:

- Proveedores Locales De Frutas De Temporada
- Cafeterías

- Tiendas Saludables
- Gimnasios

1.8 Análisis FODA

Tabla IV FODA

1.8.1 Fortalezas	1.8.3 Oportunidades
F1. Producto Saludable, Natural Y Artesanal. F2. Manejo De Frutas Locales. F3. Innovación Del Producto F4. Calidad Y Valor Nutricional Del Producto.	O1. Incremento Del Interés Por Alimentación Saludable. O2. Alianzas Estratégicas Proveedores. O3. Producto Acto Para Todo Publico O4. Expansión Del Nicho De Mercado Orientado A La Cultura “Wellness”
1.8.2 Debilidades	1.8.4 Amenazas
D1. Bajo Reconocimiento Del Producto En El Mercado. D2. Dependencia De Frutas De Estacionales. D3. Constante Necesidad De Mantenerse En Un Ambiente Refrigerado. D4. Poca Experiencia Dentro Del Mercado.	A1. Factores Ambientales Que Afectan La Producción De Frutas. A2. Situación Política Del País. A3. Competencia En El Mercado. A4. Dificultad Económica Del País Que Reducen El Poder Adquisitivo.

Hecho por: Isaac Castillo

1.8.5 Estrategias de desarrollo en base al análisis FODA (Matriz DAFO O CAME)

Tabla V Matriz DAFO

Fo (Fortalezas + Oportunidades)	Do (Debilidades + Oportunidades)
F1 – O1. Posicionar Al Producto Como Opción Saludable, Natural Y Artesanal Para Persuadir A Potenciales Clientes Con Interés En Alimentación Saludable.	D2 – O4. Disponer Con Diferente Presentación Con Frutas Alternativas Y Superfood Wellness Para Reducir La Dependencia De Frutas Estacionales.
F3 – O2. Usar la innovación del producto para generar alianzas estratégicas con proveedores fortifique la cadena de valor.	D3 – O3. Aplicar Empaques Prácticos Con Altos Aislantes Y Refrigerarles Que Optimicen El Consumo Y Mitiguen La Urgencia De Cadena De Frio.
F4 – O4. Incorporar certificaciones de los correspondiente para fortalecer la confianza del negocio con el consumidor final.	D1 – O1. Reforzar El Reconocimiento Del Producto Con Campañas Digitales Beneficiándonos Del Creciente Interés Por Productos Saludables.

Fa (Fortalezas + Amenazas)	Da (Debilidades + Amenazas)
F4 – A3. Emplear El Aspecto De Calidad Y Valor Nutricional Como El Diferenciador Entre La Competencia Del Mercado. F2 – A1. Realizar Convenios Con Variedades De Proveedores Para Garantizar La Disponibilidad De Las Frutas Ante Cambios Climáticos Que Se Presenten. F1 – A4. Mantener Precios Competitivos Mediante Control De Costos, Contrarrestando La Falta De Poder De Adquisición Del Consumidor.	D2 - A1. Implementar Redes De Abastecimiento Con Diferentes Productores Locales Para Reducir El Riesgo De Estacionalidad De La Fruta. D1 – A3. Implementar Estrategias Correspondientes Comunicando Los Valores Y Atributos Nutricionales Únicos Del Producto Frente A Otros Competidores. D4 – A2. Fortalecer La Nómina Mediante Capacitaciones Rigurosas Normativas, Negocios Y Estrategias Con El Fin De Mitigar Posibles Altercados.

Hecho por: Isaac Castillo

1.9 Legal – Jurídico y fiscal

Para el actual plan de negocio desarrollará sus actividades de elaboración y comercialización bajo la modalidad de persona natural con negocio, obteniendo un **RUC** (Registro Único de Contribuyentes) con la finalidad de evolucionar ulteriormente a un **S.A.S** (Sociedad por Acciones Simplificadas), según lo estipulado con la **Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación** (Suplemento del Registro Oficial No. 151, 28 de febrero 2020)

1.9.1 Antecedentes de la empresa y partes constituyentes

DulsaYuno S.A es un negocio que se encargara de ofrecer un producto natural, saludable y artesanal, dirigido a jóvenes y adultos tomando alusión al mercado de manta. Como una repuesta innovadora a la creciente demanda de productos alimenticios que equilibren la

practica (“on-the-go”) con un valor nutricional frente a la predominancia de alimentos ultra procesados.

La empresa centrara su actividad económica en la elaboración y comercialización de Avena Bircher combinada exclusivamente con frutas de temporada 100% nacionales. Nuestra propuesta se alinea con la tendencia mundial “Wellness”, promoviendo hábitos de vida conscientes y el apoyo a la cadena productiva local mediante el uso de insumos de agricultores ecuatorianos.

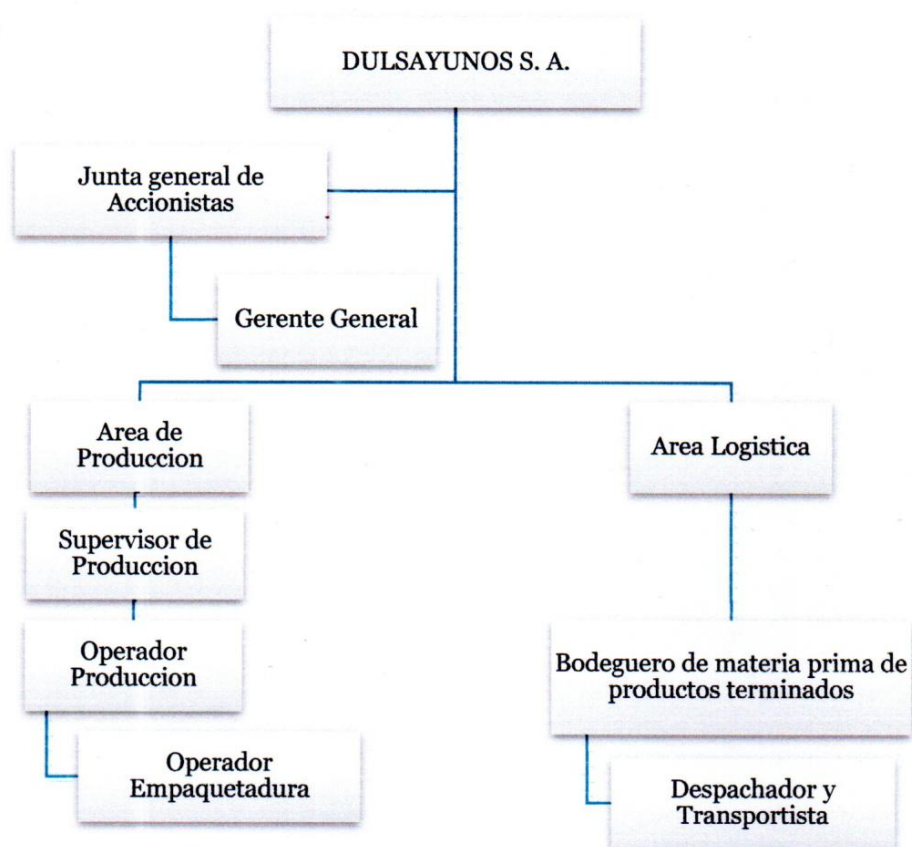
1.9.2 Aspectos legales (forma jurídica de la empresa, forma jurídica del trabajo con alianzas).

En preludeo, del negocio se acogerá a persona natural con negocio mediante un RUC (Registro Único de Contribuyentes) autorizando el procedimiento Legal - Jurídico y fiscal, de emitir facturas y cumplir las obligaciones tributarias de acuerdo al SRI (Servicio de Rentas Internas). A próximo establecerse como una Sociedad Por Acciones Simplificadas (S.A.S) que proporciona una modalidad simplificada y flexible para establecer alianzas comerciales.

Las relaciones estratégicas se formalizarán mediante los convenios correspondientes de cooperación o contratos de distribución, rigiéndonos por el Código de Comercio y la Ley de Compañías y la Ley de Compañías, para garantizar la transparencia y legalidad del negocio.

1.9.3 Organigrama estructural y funcional

Figura I Organigrama estructural y funcional



Elaborado por: Isaac Castillo

1.9.4 Descripción del equipo de emprendedores y su equipo directivo

La plantilla está conformada por profesionales actos y con experiencia en las distintas áreas de según el organigrama del negocio.

Cada selección está a la medida según lo requerido para poner en marcha plan de negocio con el objetivo de garantizar una gestión integral, ética y eficiente de la comercialización y elaboración, con el aspecto financiero.

1.9.5 Equipo, formación y experiencia

El personal está conformado por personas calificadas con conocimientos técnicos y administrativos, comprometidos a cumplir con cada uno de los valores del negocio. Se implementarán capacitaciones a la plantilla en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) guiándonos de acuerdo con los parámetros del Ministerio de Salud Pública (MSP) y la Agencia Nacional de Regulación, Control y vigilancia Sanitaria (ARCSA)

1.9.6 Equipo directivo

Estará conformado inicialmente por el proponente del proyecto de negocio, Isaac Ismael Castillo Bravo, quien figurará como el principal impulsor de la iniciativa. En la etapa de constitución como persona natural con negocio, asumirá el rol de Gerente General.

Una vez cumplida la transición a Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) se constituirá formalmente la Junta General de Accionistas (integrada por nuevos socios/inversores) como el máximo gobierno, donde el principal proponente pasará con el cargo de Gerente General.

1.9.7 Modalidad contractual (emprendedor y empleado)

La modalidad contractual se registrará mediante el Código del Trabajo del Ecuador, avalando los derechos de nuestros trabajadores y cumpliendo con nuestras obligaciones patronales con la afiliación al IESS.

Aspectos externos de servicios o temporales (asesorías contables, campañas, etc.) nos regiremos por una modalidad de contrato por prestación de servicios profesionales, según el Código Civil.

1.9.8 Permisos y licencias necesarias para el funcionamiento y venta de productos

El negocio para obtener el funcionamiento correspondiente, debe contar con los permisos siguientes para operar de manera legal:

Tabla VI Permisos y licencias

PERMISOS	INSTITUCIÓN RESPONSABLE
RUC	SRI (Servicio de Rentas Internas)
PATENTE MUNICIPAL	Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO	Ministerio de Gobierno
CERTIFICACION ARCSA / BPM	Agencia Nacional de Regulación, Control y vigilancia Sanitaria.
INSPECCION DEL CUERPO DE BOMBEROS	Cuerpo de Bomberos de Manta
REGISTRO DE MARCA	SENADI (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales)

Realizado por: Isaac Castillo

De acuerdo al “Art. 7.- Permiso Anual de Funcionamiento.- El Permiso Anual de Funcionamiento es el documento público otorgado por el Ministerio de Gobierno, a través de las Intendencias Generales de Policía de la jurisdicción correspondiente, que autoriza el funcionamiento de los locales y establecimientos donde se prestan servicios de alojamiento a huéspedes, permanentes o transeúntes, restaurantes, o en general, lugares donde se consuman o expendan alimentos y/o bebidas alcohólicas, que no estén regulados por el Ministerio de Turismo. El Permiso Anual de Funcionamiento tiene vigencia de un año fiscal”. (Ministerio de Gobierno del Ecuador, 2019)

Tendremos los siguientes documentos necesarios y permisos para el funcionamiento:

Requisitos para licencia de funcionamiento comercial profesional: (GAD MANTA)

1. Número de RUC
2. Permiso del Cuerpo de Bomberos vigente.
3. Declaración de impuesto a la renta
4. Cancelar la patente municipal.

5. Reparto proporcional en relación con los ingresos y los totales de los activos del Cantón Manta.
6. Arrendada – Contrato de arriendo.
7. Propia – Pago de impuesto predial actualizado. **Fuente especificada no válida.**

Requisitos para obtener el permiso de funcionamiento, debe presentar al Cuerpo de Bomberos la siguiente documentación:

1. Cedula de Identidad
2. Certificado de votación
3. Copia del RUC
4. Solicitud de inspección de local **Fuente especificada no válida.**

Como requisito habilitante para la obtención de la licencia Municipal y con el fin de garantizar la integridad física de los colaboradores y activos de la empresa DULSAYUNOS S.A. gestionara el permiso de funcionamiento anual ante el cuerpo de bomberos de Manta.

Se ejecutará mediante las siguientes acciones administrativas y técnicas:

1. Número de Registro Único de Contribuyentes ([RUC](#)).
2. Categorización otorgada por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca ([MPCEIP](#)) o por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ([SEPS](#)). **Fuente especificada no válida.**

Requisitos para categorización otorgada por el Ministerio de Producción, Comercio, Inversiones y Pesca.

Registra tu MIPYME

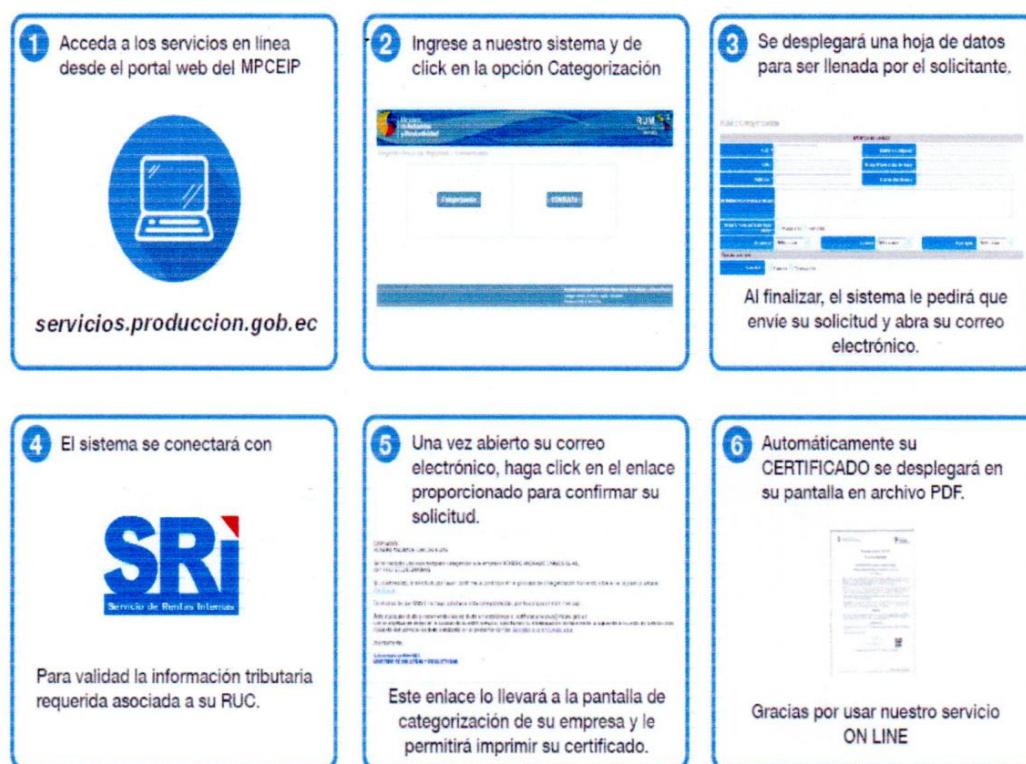
A continuación, se describe los pasos a seguir para categorice su empresa. En la parte final de estos pasos podrá encontrar el enlace para ingresar al sistema.

Sugerencias e inquietudes:

(02)3948760Ext2258

sopoterum@produccion.gob.ec

Figura II SRI



Fuente especificada no válida.

Requisitos Obligatorios:

- Registro del representante legal del establecimiento en la página Web del Ministerio de Gobierno. (Ministerio de Gobierno del Ecuador, 2024)
- Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Patente Municipal, licencia única de actividad económica o su equivalente.
- Comprobante de Ingreso por Recuperación de Costos por concepto de otorgamiento de Permiso de Funcionamiento.

1.9.9 Cobertura de responsabilidades (seguros)

Para prevenir futuros inconvenientes en el negocio, se considerará contratar seguros básicos para presentar soluciones como parte de nuestra política de responsabilidad empresarial:

- Seguros contra incendios (CBM)
- Seguros de responsabilidad civil (MAPFRE Ec)
- Seguros para accidentes laborales (IESS)

1.9.9.1 Patentes, marcas, y otros tipos de registro (protección legal)

Este apartado se gestionará el registro legal e intelectual del negocio ante el servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI)

Personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, de derecho público o privado y cualquier tipo de asociaciones relacionadas con actividades de la economía social de los conocimientos, la creatividad y la innovación; que deseen gestionar cualquier tipo de derecho intelectual. (SENADI, 2021).

La empresa DULSAYUNOS S.A, dueña del producto AVENA BICHERS, patentará la marca del mismo nombre, siguiendo los siguientes pasos o requisito exigidos por la SENADI:

Requisitos Obligatorios:

1. Solicitud de Registro de Signos Distintivos.

2. Comprobante de pago de tasa.
3. Etiqueta en Digital (Formato JPG de 5X5 cm.)

Requisitos Especiales:

- Certificado Financiero para descuento
- Poder o nombramiento otorgando representación legal para presentación del trámite
- Documento de Prioridad

Dado que la actividad económica principal de DULSAYUNO S.A. es el procesamiento de alimentos para consumo humano, la empresa se someterá rigurosamente a la normativa de la **Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)**.

El proceso de regularización sanitaria se ejecutará a través de la Ventanilla Única Ecuatoriana, cumpliendo los siguientes requisitos:

- Notificación Sanitaria por Producto
- Diseño de Etiquetado o Rotulado
- Validación de Vida Útil y Estabilidad
- Trazabilidad y Loteado.

Para legitimar la operación comercial dentro del cantón Manta DULSAYUNOS S.A. gestionará Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF) bajo la categoría Comercial ante el GAD DE MANTA.

La gestión se realizará tomando seguimiento con los siguientes requisitos:

Requisitos Obligatorios:

1. Solicitud en formulario correspondiente
2. Pago de tasa de trámite
3. Certificado de no adeudar al GAD I. Municipalidad del Cantón Manta.

4. Copia del RUC.
5. Certificado del uso de suelo municipal a excepción de las actividades de guianza turística, agenciamiento turístico, organizadores de eventos, congresos y convenios, reuniones, incentivos, conferencias, ferias y exhibiciones y los establecimientos de alojamiento turístico en inmuebles habitacionales.
6. Registro de turismo y categorización, conferido por el ministerio de turismo.
7. Pago del impuesto predial en el caso que el propietario del bien inmueble sea el dueño del local o negocio o contrato de arrendamiento debidamente registrado en el juzgado de inquilinato o dependencia municipal.
8. En el caso de personas jurídicas se requiere adjuntar certificado del nombramiento del representante legal

CAPITULO II

2. Mercado

2.1 Investigación de mercado

Para complementar este plan de negocio, es fundamental llegar a comprender las diferentes perspectivas del concepto teórico de investigación de mercado.

Según Hernández Sampieri (2014) define a la investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos empíricos que se aplica al estudio de un fenómeno” (como se citó en Thompson, 2020)

Kotler y Armstrong (2017) define a la investigación de mercados como “el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta una empresa.” (como se citó en Thompson, 2020)

A la vez Naresh Malhotra (2020), define a la investigación de mercados como “la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.” (como se citó en Thompson, 2020)

2.1.1 Evidencia de mercado

En el transcurso de los años, en la gran mayoría de manera global como en Ecuador, se ha observado un gran cambio por la preferencias alimentarias y gran tendencia en los jóvenes

como en gran parte de individuos hacia el consumo de alimentos saludables, naturales y ergonómico. Según el informe “Tendencias 2024 y Retos para 2025 sobre el consumo masivo en Ecuador” nos indica que en el país, las familias se centran más en comer y beber en casa, eligiendo opciones más saludables, lo que les ha ayudado a ahorrar financieramente, lo que ha impulsado en su mayoría la categorías de alimentos y bebidas que tienen un impacto positivo en la salud, En 2024, se vio un aumento del 8% en el sector de la salud y el bienestar, lo que en la mayoría de hogares Ecuatorianos priorizan productos que mantengan una gran calidad y duren.

A nivel local en Manta, esa tendencia se ve reflejada por:

- El aumento de la población joven profesional con mayor conciencia nutricional.
- Un gran boom en centros de entrenamiento funcional y gimnasios.
- El auge del turismo wellness y deportivo.

2.1.2 Binomio producto-mercado

La empresa “Dulsa Yuno S.A” vincula directamente la evidencia ante presentadas de la evidencia de mercado, relacionando claramente entre la oferta y la demanda insatisfecha en la población de manta:

- **PRODUCTO**

Se brinda un producto de Avena Bircher, como valor nutricional, artesanal, natural, con una implementación exclusiva de frutas de temporadas 100% nacionales. A una gran diferencia entre los diferentes tipos de alimentos industrializados, con grasas saturadas, conservantes y adictivos.

- **MERCADO**

El Mercado objetivo en manta está conformado por la Población Económicamente Activa de manta, ya sean jóvenes, deportistas y profesionales que tengan un estilo de vida dinámico o falta de tiempo, están en busca de opciones “on-the-go” que no sacrifique su salud.

- **AJUSTE**

Soluciona un problema recurrente de “falta de tiempo” dentro del mercado, brindando una solución directa y rápida (listo para el consumo) saludable y ética (Cultura Wellness y apoyo local).

PRODUCTO

Tabla VII Matriz Ansoff

MERCADO	Desarrollo de producto: Introducir el producto de Avena Bircher (Preparación Suiza, reposada y fría) como una novedad saludable y artesanal con frutas de temporadas, diferenciándose de la opción caliente u otros alimentos industriales de consumo en Manta	DE MERCADO	PENETRACION

Hecho por: Isaac Castillo

2.1.3 Segmentación

Según la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN, 2008, p. 79) nos indica que la segmentación es el “Mecanismo de gestión comercial y de control, encaminado a alcanzar un conocimiento especializado del mercado, a partir de la agrupación homogénea de clientes por nichos del mercado, con el fin de determinar sus necesidades de servicio, y las características usuales de las transacciones que se desarrollan dentro del mismo”.

Tabla VIII Segmentación

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA
• País: Ecuador • Provincia: Manabí • Ciudad: Manta • Idioma: Castellano • Clima: Cálido y Húmedo	• Edad: 18 a 63 años (P.E.A) • Género: Hombres y Mujeres • Ingreso: Promedio y Superior al SBU (\$470) • Clase social: Media, Media-Baja, Alta
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL
• Estilo de vida: Personas activas, deportistas, cultura wellnes, personas que cuidan de su salud en general. • Personalidad: Consientes de su salud, modernos, prácticos, divertida. • Valores: Apoyo local, Sostenibilidad.	• Beneficios: Brindar producto de calidad y saludables al consumidor que les dé un valor nutricional. • Frecuencia de uso: Diario, o snacks de media tarde. • Ocasión de compra: Compras para llevar o consumo inmediato, mediante recomendaciones y redes sociales

Hecho por: Isaac Castillo

2.1.4 Perfil del consumidor

Tomando en consideración el apartado de segmentación realizada según la tabla anterior nuestro perfil de consumidor ideal para nuestro plan de negocio es:

Es un habitante de la ciudad de manta, hombre o mujer ya en mayoría de edad que pertenezca a la Población Económicamente Activa (P.E.A). Que tenga un interés genuino en productos con gran valor nutricional, naturales y artesanal, con un estilo de vida dinámicos, ya sea: deportistas, universitarios o personas que cuidan su salud en general y con un estilo de cultura wellnes, que no le genera gran impacto el pagar un precio justo por un producto que le dé la sensación de aportar positivamente a su salud que posee una conciencia social desarrollada, que prefiere marcas locales y usen envases sostenibles.

2.1.5 Tamaño actual y proyectado

Para lograr determinar el nivel de tamaño de la muestra proyectada y certificar la viabilidad dentro del mercado en Manta, se utilizará la población total estimada de la ciudad como universo como referencia los datos que brinda el INEC, siguiendo la metodología estadística para el cálculo de la muestra de poblaciones finitas (tal como se aplicó en el modelo de referencia). El cálculo es el siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N (POBLACIÓN)	271,145 x 40 % PEA Manta = 159.165
Z (NIVEL DE CONFIANZA)	1.96
P (PROBABILIDAD DE OCURRENCIA)	0.5
Q (PROBABILIDAD DE OCURRENCIA)	0.5
E (ERROR MUESTRAL)	0.05
RESULTADO	383

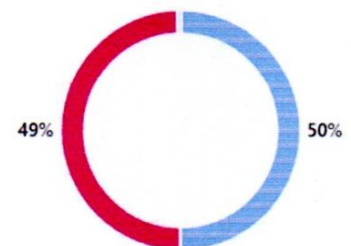
Exhibición de los resultados:

1. Análisis de Genero

Figura III Genero

1. ¿Cuál es su género?

Femenino	192
Masculino	190
Prefiero no decirlo	2



Elaborado por: Isaac Castillo

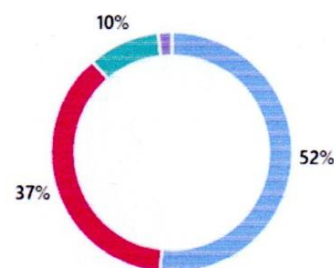
Análisis: De acuerdo al análisis correspondiente, evidencio una muestra equilibrada con un 50% de mujeres y una cantidad de 49% de hombres. Esto nos indica que el producto en ambos tiene un impacto atractivo, donde el producto no debe segarse si no proyectarse como ese producto de estilo wellness para cualquier persona y desayuno nutritivo, para ambos géneros.

2. Análisis de rango de edad

Figura IV Rango de edad

2. ¿Cuál es tu rango de edad?

● 18 - 25 años	198
● 26 - 35 años	142
● 36 - 50 años	37
● Más de 50 años	7



Elaborado por: Isaac Castillo

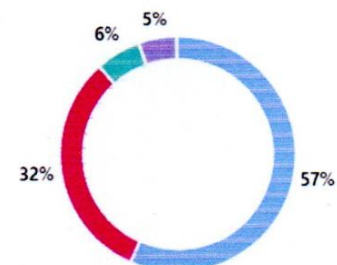
Análisis: Al obtener dichos resultados podemos apreciar que nuestro mercado meta se concentra en los jóvenes y ese interés por tener un impacto significativo en su salud y gustos constamos de un 89% entre 18 – 35 años de edad. Esto reafirma sobre la dirección del producto al mercado joven mediante el marketing digital y lograr posicionarme dentro de la *generación Z* y los *Millennials*.

3. Análisis de Ocupación

Figura V Análisis de Ocupación

3. ¿Cuál es su ocupación principal?

● Estudiante	218
● Empleado (Público o Privado)	122
● Trabajador Independiente / Negocio Propio	24
● Desempleado / Ama de casa	20



Elaborado por: Isaac Castillo

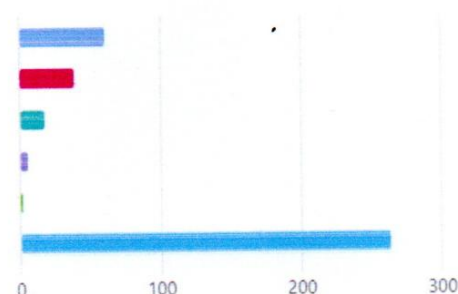
Análisis: Al evaluar los resultados sobre el apartado de Ocupación muestra que gran parte de los encuestados mantienen una rutina activa del 57% estudiantes u un 32% empleados públicos o privados, esto nos brinda una validación clara sobre el público objetivo dirigido a los jóvenes y trabajadores sobre el producto al ser un “listo para llevar”.

4. Rango de ingreso

Figura VI Rango de ingreso

4. ¿Cuál es el rango de su ingreso mensual personal aproximado?

● Menos de \$482 (Menos del básico)	60
● Un Salario Basico (\$482)	38
● Entre \$482 y \$900	17
● Entre \$900 y \$1.000	5
● Más de \$1.000	1
● Prefiero no decirlo	263



Elaborado por: Isaac Castillo

Análisis: De acuerdo previamente al analizar los datos de rango de ingreso, hay una gran reserva sobre los datos financieros, pero una cantidad significativa respondió que percibe un salario básico o incluso mayor siendo trabajador público o privado, lo cual me permite realizar una fijación de precio mediante estos datos, que sea accesible al consumidor y competitiva, que perciba una calidad nutritiva sin tener un golpe duro en su economía.

5. Conocimiento del producto

Figura VII Conocimiento del producto

5. ¿Conoce usted la preparación conocida como "Avena Bircher" (avena reposada en frío, estilo suizo)?



Elaborado por: Isaac Castillo

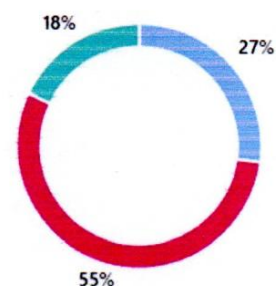
Análisis: Sobre la evaluación del conocimiento de los encuestados sobre la avena bircher logramos percibir un 54% que tiene conocimiento sobre esta, dejando con un porcentaje del 46% que la desconoce. Esto plantea un escenario de necesidad de implementar campañas BTL y redes sociales con contenido esencial y educativo sobre los beneficios del producto.

6. Nivel de prueba del producto

Figura VIII Nivel de prueba del producto

6. ¿Ha probado alguna vez avena preparada en frío o Avena Bircher?

● Sí, varias veces	104
● Sí, solo una vez	211
● No, nunca	69



Elaborado por: Isaac Castillo

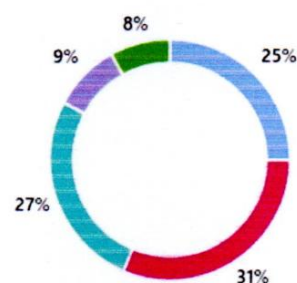
Análisis: Este resultado nos indica un gran interés en su mayoría, constamos con un 55% que han probado o consumido el producto solo una vez y apenas tenemos un 27% que lo consume de manera continua. Esto constara como un reto al atrapar a esos clientes brindándoles una experiencia de sabor y textura tan destacada que no se quede desde un punto de prueba inicial si no volverse algo recurrente y de lealtad a la marca.

7. Familiarización de productos Wellesness y Artesanales

Figura IX Familiarización de productos Wellesness y Artesanales

7. ¿Qué tan familiarizado/a está con los beneficios de los productos "Wellness" o artesanales sin conservantes?

● Muy familiarizado	96
● Familiarizado	120
● Medianamente familiarizado	102
● Poco familiarizado	35
● Nada familiarizado	31



Elaborado por: Isaac Castillo

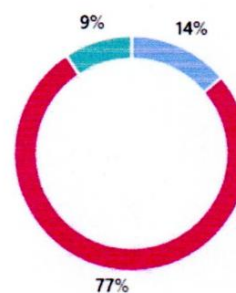
Análisis: Al realizar una medición de familiaridad de productos artesanales sin conservantes y wellness constamos con un porcentaje del 80% comprende de los beneficios, esto me brinda un camino, al conocimiento del mercado sobre el cuidado personal, así enfocando una publicidad directamente en atributos diferenciadores.

8. Presencia de Competencia

Figura X Presencia de Competencia

8. ¿Sabe si existe actualmente algún local o marca en Manta que se especialice exclusivamente en Avena Bircher lista para llevar?

● Sí	53
● No	295
● Otras	36



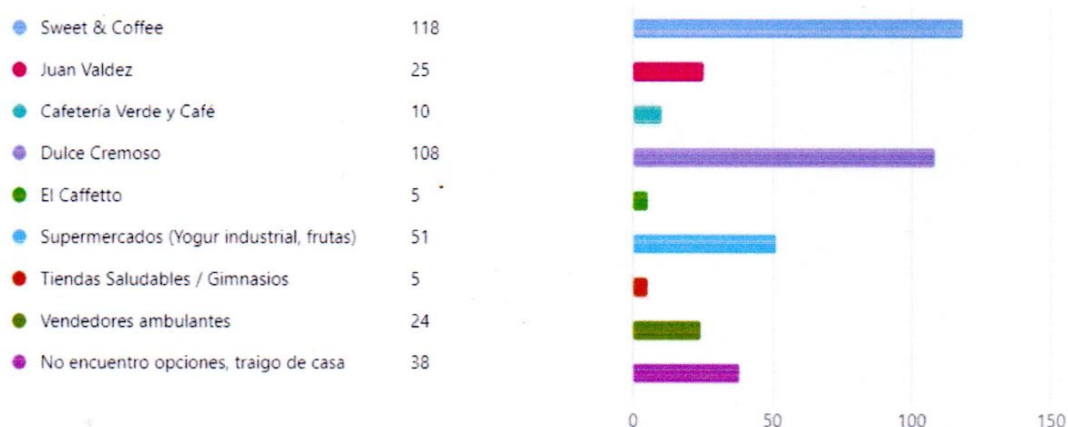
Elaborado por: Isaac Castillo

Análisis: Este dato es revelador de un 77% de la muestra previamente encuestada afirma con seguridad de no tener conocimiento de un marca especializada directamente o fija en Avena Bircher lista para llevar. Este resultado nos demuestra un mercado desatendido y abriéndome una puerta de posicionarme dentro del mercado como la pionera en esta categoría específica a nivel local, aprovechando el auge de la cultura wellness.

9. Preferencia de Lugar de Consumo

Figura XI Preferencia de Lugar de Consumo

9. Cuando busca un desayuno o snack saludable fuera de casa, ¿qué lugar visita con mayor frecuencia?



Elaborado por: Isaac Castillo

Análisis: Al ver minuciosamente del análisis de los resultados de preferencia observe que la demanda está concentrada en cafeterías locales y franquicias como Sweet & Coffee y Dulce Cremoso. Esto me indica que mi competencia indirecta ya está mayoritariamente posicionada, pero hay una oportunidad al captar clientes ofreciendo un valor agregado y diferenciador de una alternativa y más nutritiva.

10. Nivel de Satisfacción con la Oferta Actual

Figura Nivel de Satisfacción con la Oferta Actual

Figura XII Preferencia de Lugar de Consumo

10. De las opciones actuales de snacks saludables en Manta (yogures, ensaladas de fruta), ¿cómo calificaría la variedad y frescura que ofrecen?

Muy Buena	79
Buena	194
Regular	109
Mala	2
Muy Mala	0



Elaborado por: Isaac Castillo

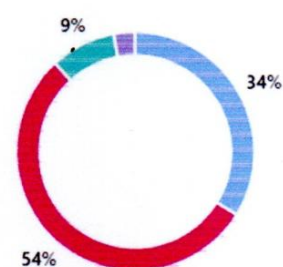
Análisis: Podemos apreciar de las opciones de snacks que brindan actualmente en manta, el 51% las ha considerado “Buena” y un 28% “Regulares”. Estos datos me confirman el nivel que está conformado el cliente actual sobre la oferta existente, dejando una brecha donde mi producto genere un impacto y eleve el estándar del mercado.

11. Principal Nivel de Insatisfacción

Figura XIII Nivel de Insatisfacción

11. ¿Cuál es el principal factor que le genera insatisfacción al comprar desayunos “rápidos” o snacks actuales en Manta?

Alto contenido de azúcar o conservantes	130
Falta de sabor o variedad	209
Precio elevado para la cantidad que sirven	34
Envases incómodos o difíciles de transportar	11



Elaborado por: Isaac Castillo

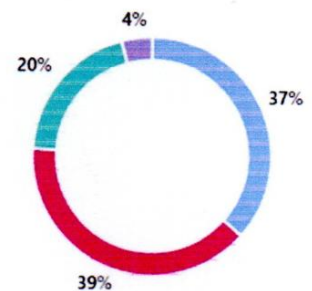
Análisis: Comprobamos que un 54% de los consumidores de la oferta actual de snacks o desayunos rápidos en manta se queja de la falta de sabor o variedad de la misma, tenemos seguido de un 34% que rechaza este alto contenido de azúcar o conservantes. Esto pone en marcha la idea con la cual se va posicionar dentro de la mente de los consumidores de romper esa estima de que lo sano es desabrido.

12. Frecuencia de Consumo

Figura XIV Frecuencia de Consumo

12. ¿Con qué frecuencia consume avena, frutas o productos saludables tipo "bowl"?

● Varias veces a la semana (Diario)	140
● 1 vez a la semana	151
● 1-3 veces al mes	76
● Nunca	16



Elaborado por: Isaac Castillo

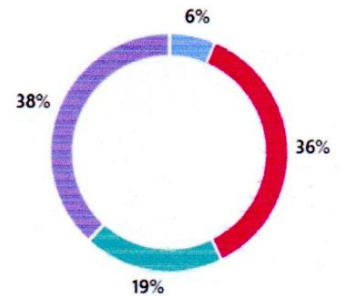
Análisis: En cuanto la determinación de las veces de consumo de productos saludables, tenemos un panorama alentador donde tenemos un 39% que lo consume 1 vez por semana, luego siguiendo de un 37% que lo hace diario. Esto nos da una validación de consumo alto con potencial de recompra para DulsaYuno.

13. Preferencia de Combinación de Frutas

Figura XV Preferencia de Combinación de Frutas

13. Si consume Avena Bircher, ¿qué combinación de frutas (de temporada) prefiere?

● Cítricos / Tropical (Piña, Maracuyá)	24
● Dulces (Banano, Mango)	140
● Frutos Rojos (Frutilla, Mora)	73
● No tengo preferencia	147



Elaborado por: Isaac Castillo

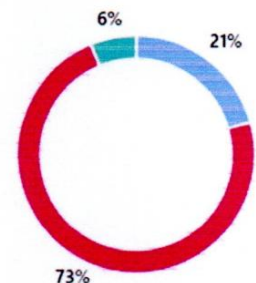
Análisis: Constanos con un 38% sumamente solido que no tienen una preferencia como tal fija, mientras tenemos un 36% que prefiere las frutas dulces como el banano, mango, etc. Esta flexibilidad del consumidor nos permite hacer un gestionamiento de las frutas que más demanda tenga que dicte mis productos como “Estrella” obteniendo una rotación inicial del mercado desde lo dulce y las otras opciones de temporada.

14. Tamaño de Porción Preferido

Figura XVI Tamaño de Porción Preferido

14. ¿Qué tamaño de porción prefiere para un desayuno "on-the-go" (para llevar)?

● Pequeño (Snack ligero)	79
● Mediano (300-400ml - porción estándar)	281
● Grande (Sustituto completo de comida)	24



Elaborado por: Isaac Castillo

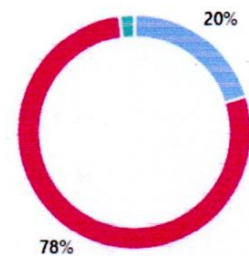
Análisis: Un abrumador 73% tiene una gran preferencia de una porción mediana estándar (300 – 400ml) para un desayuno on the go. Esto simplifica la estructura de los costos de logística permitiéndonos enfocarnos en un solo tamaño para la inversión inicial de envase que tiene más satisfacción mayoritaria en los consumidores.

15. Disposición a pagar

Figura XVII Disposición a pagar

15. ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar por una Avena Bircher artesanal, con frutas nacionales selectas y sin conservantes?

● Menos de \$2.50 USD	77
● Entre \$2.50 y \$3.50 USD	299
● Entre \$3.50 y \$4.50 USD	8



Elaborado por: Isaac Castillo

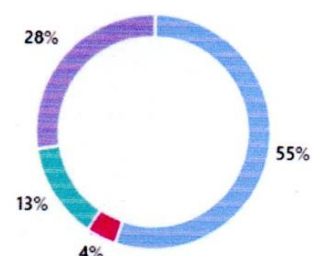
Análisis: Identifique según análisis de un 78% del mercado está dispuesto a invertir entre \$2,50 y \$3,50 USD por una Avena Bircher artesanal. Esto nos define un techo inicial para comenzar de precio fijo una vez estructurado llegar a ese margen optimizando cada aspecto de ganancia rentable posicionándonos como una opción de alta calidad y económicamente accesible.

16. Motivo de Compra

Figura XVIII Motivo de Compra

16. Si comprara este producto, ¿cuál sería el motivo principal?

● Desayuno rápido antes de trabajar/estudiar	211
● Snack post-entrenamiento	16
● Cuidar mi salud / Dieta balanceada	51
● Curiosidad por probar algo nuevo	106



Elaboración por: Isaac Castillo

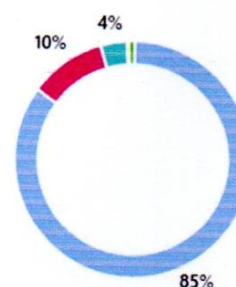
Análisis: Un 55% compraría el producto como opción rápida de desayuno antes de ir a trabajar o estudiar, con una superación con creces al motivo de cuidar mi salud de un 13%. Tomando como orientación el enfoque, posicionándonos como esa solución adecuada, deliciosa y sin demoras por las mañanas atacando a la enfermedad por mala alimentación o no alimentación que más impacta a estudiantes como la gastritis.

17. Importancia de Ingredientes Locales

Figura XIX Importancia de Ingredientes Locales

17. Al elegir un alimento saludable, ¿qué tan importante es para usted que los ingredientes sean locales (apoyo a productores ecuatorianos)?

● Muy Importante	325
● Importante	40
● Regular	14
● Poco importante	1
● No Importante	3



Elaborado por: Isaac Castillo

Análisis: Tenemos un arrollador resultado del 85% que considera una opción “Muy importante” el uso de ingredientes locales es una oportunidad de storytelling de la marca. Integrando como identidad corporativa de DulsaYuno, como apoyamos a los productores locales ecuatorianos y de Manabí.

18. Importancia de la rapidez

Figura XX Importancia de la rapidez

18. ¿Qué tan importante es la rapidez (que el producto esté listo para llevar/consumir)?



Elaborado por: Isaac Castillo

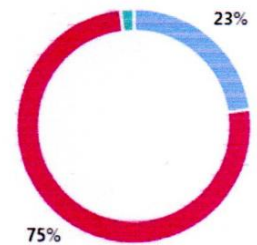
Análisis: La validación definitiva consta de un 96% (82% “Muy Importante” y el 14% “Importante”) de exigencia de la rapidez que ofrece un producto listo para llevar o consumir. Eliminando los tiempos de espera, estando siempre en exhibidoras listo para consumir al instante.

19. Canal de Venta Preferido

Figura XXI Canal de Venta Preferido

19. ¿Qué canal de venta preferiría para adquirir este producto habitualmente?

● Pedido por Redes Sociales con Delivery (Instagram/WhatsApp)	87
● Puntos físicos (Cafeterías, Gimnasios, Tiendas Saludables)	289
● Suscripción semanal (Entrega programada en oficina/casa)	7



Elaborado por: Isaac Castillo

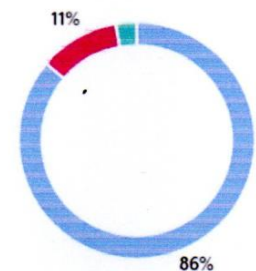
Análisis: Respecto al canal preferido de distribución, tenemos un 75% que prefiere adquirir el producto en puntos físicos (Cafeterías, Gimnasios, Tiendas Saludables) frente una diferencia del 23% que optaría por Delivery a través de las redes sociales.

20. Medios de Descubrimiento

Figura XXII Medios de Descubrimiento

20. ¿Qué medio utiliza principalmente para descubrir nuevas opciones de comida en Manta?

● Instagram / TikTok (Redes Sociales)	330
● Recomendación de amigos (Boca a boca)	42
● Google Maps / Búsqueda web	11



Elaborado por: Isaac Castillo

Análisis: Constanos con un resultado del 86% mediante redes sociales donde estará nuestras estrategias posicionadas. Donde nos enfocaremos en la captación de forma digital, con apoyo

de contenido altamente visual, colaboraciones estratégicas y campañas sementadas para dominar el feed.

21. Atractivo de la propuesta “Dulsa Yuno”

Figura XXIII Atractivo de la propuesta “Dulsa Yuno”

21. ¿Le parece atractiva la idea de “Dulsa Yuno”: Avena Bircher lista para consumir, que utiliza frutas de temporada 100% nacionales y elimina conservantes artificiales?



Elaborado por: Isaac Castillo

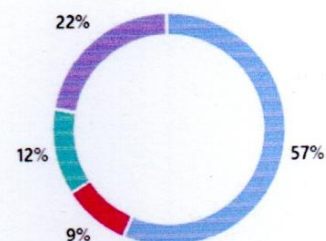
Análisis: Constanos con un gran nivel de aceptación de la propuesta con un 97% de los encuestados encontrado atractiva sobre el producto de la Avena Bircher, sin conservantes y frutas nacionales. Estos resultados nos dan una brecha de validación del mercado, confirmando que hay una necesidad dentro del mercado por otras variedades, dándonos una luz verde de avanzar hacia la etapa de comercialización.

22. Características más valiosas

Figura XXIV Características más valiosas

22. ¿Cuál de las siguientes características le resulta más valiosa de nuestra propuesta?

● Ingredientes frescos y apoyo a productores locales	218
● Producto "listo para comer"	36
● Alto valor nutricional y artesanal	46
● Variedad de sabores según la temporada	84



Elaborado por: Isaac Castillo

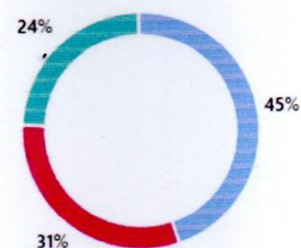
Análisis: Al tener un desglose de lo que consideraban atractivo de la propuesta, tenemos un 57% valora por encima los “ingredientes fresco y apoyo a productores locales”. Esta métrica es esencial dándome a conocer que el consumidor no solo busca una alimentación sin cabeza sino también conectar los valores de la marca y el aporte que brinda.

23. Utilidad en puntos estratégicos

Figura XXV Utilidad en puntos estratégicos

23. ¿Qué tan útil sería para usted encontrar este producto en refrigeradores de gimnasios o universidades?

● Muy útil	173
● Algo Util	119
● No es necesario	92



Elaborado por: Isaac Castillo

Análisis: Evaluando el análisis de la ubicación del producto me revelo un 76% (Tomando “Muy útil” y “Algo útil”) le resultaría beneficioso encontrar nuestro producto en refrigeradoras

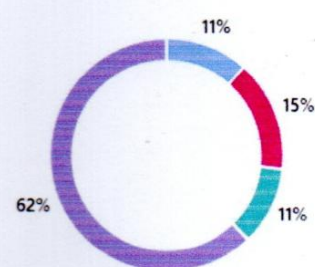
de gimnasio o universidades. Donde nuestra distribución, debe enfocar inicialmente entre B2B en realizar alianzas estratégicas para ubicarlo en exhibidores dentro de la Uleam y centros deportivos y puntos de venta masivos.

24. Promoción motivadora por primera compra

Figura XXVI Promoción motivadora por primera compra

24. Si "Dulsa Yuno" se lanza al mercado, ¿qué promoción motivaría su primera compra?

● Descuento de lanzamiento (ej. 20% OFF)	44
● 2x1 en la primera compra	59
● Degustación gratis en punto de venta	42
● Envío gratis en el primer pedido	239



Elaborado por: Isaac Castillo

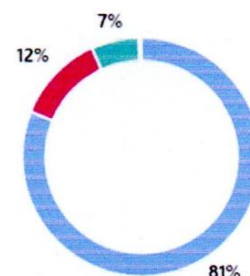
Análisis: Tenemos datos contundentes del 62% afirma con certeza y interés en promoción de “Envío gratis en el primer pedido” donde sería un gran detonante de compra del producto. En vez de enfocar la devaluar el producto mediante descuentos agresivos o promociones del 2x1 donde debemos tomar como prioridad las primeras entregas de logística, así eliminando esa barrera económica para incentivar la prueba inicial.

25. Intención de compra final

Figura XXVII Intención de compra final

25. Basado en esta propuesta, ¿cuál es su intención de compra?

● Definitivamente compraría	312
● Probablemente compraría	46
● Podría comprar	25
● Probablemente no compraría	0
● Definitivamente no compraría	1



Elaborado por: Isaac Castillo

Análisis: Finalmente, la métrica de la viabilidad de mi negocio nos muestra un 93% sumando (“Definitivamente compraría” y “Probablemente compraría”) Esta alta intención de compra es un indicador muy favorable que hay demanda real y latente, tan solo es ejecutar las estrategias operativas y de marketing adecuadas para convertir esa intención en ventas reales y recurrentes en el mercado de Manta.

2.1.6 Tendencia de mercado

En la actualidad el gran interés y gracias a las tendencias actuales en las redes sociales como en los jóvenes llegan a favorecer la propuesta del negocio en la población de manta

CULTURA WELLNESS

Existe un incremento del 8% en el sector de salud y bienestar en ecuador, lo que en su gran parte de la población de consumidores de manta está optando a estilos de vida saludables sostenibles, identificando a alimentos con menos conservantes artificiales o químicos.

CONSUMO “ON-THE-GO” (ALIMENTARSE SOBRE LA MARCHA)

El ritmo de vida acelerado de la Población Económicamente Activa (PEA) en Manta, compuesta por estudiantes universitarios, oficinistas y deportistas, han generado actualmente una demanda insatisfecha por alimento que sean express de consumir pero que no les afecten en aspectos nutricional y su salud.

LOCALIDAD Y SOSTENIBILIDAD

El consumidor actual valora las practicas sostenibles y en la situación que pasa el país el aspecto económico local. Existe una preferencia marcada por productos que reducen su huella de carbono utilizando ingredientes de la zona.

EXPERIENCIAS SENSORIALES Y “FOOD APPEAL”

El entorno digital ha impulsado, la comida “entra por los ojos”. Las redes sociales como referente TikTok han impulsado la búsqueda de nuevas experiencias sensoriales y estéticas en la alimentación.

2.1.7 Factores de riesgo

Tomando en consideración el análisis FODA, se relacionaron los siguientes factores de riesgo críticos para la viabilidad del negocio:

- **RIESGO DE CADENA DE FRIO (OPERATIVO)**

Al producto ser un producto natural y sin conservante alguno, es fundamental la cadena de frio interrumpida.

- **ESTACIONALIDAD Y CLIMA (PROVEEDORES)**

La dependencia de frutas de temporada y los posibles cambios en los factores climáticos podría a llegar a generar una escasez de insumos específicos o una gran fluctuación en los precios.

• COMPETENCIA DE SUSTITUTOS (MERCADO)

A pesar de la poca competencia directa en el mercado de la Avena Bircher, se tienen una gran competencia en los productos sustitutos indirectos como: yogures industriales, batidos, snacks, etc. Que compiten en el aspecto de precio y la disponibilidad en varios puntos e incluso en tiendas de barrio.

2.1.8 Ingresos en base al análisis al análisis de mercado

Tabla IX Ingresos en base al análisis al análisis de mercado

Producto	Cantidad	PVP	Mensual	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Bircher Tropical 12 Oz	1.483	2,00	2.966	35.597	38.146	41.679	46.416	52.665
Bircher Dulce 12 Oz	2.966	2,00	5.933	71.194	76.292	83.358	92.831	105.330
Bircher Frutos rojos 12 Oz	2.966	2,50	7.416	88.992	95.365	104.198	116.039	131.663

Elaborado por: Isaac Castillo

2.2 Análisis de la competencia

2.2.1 Descripción de la competencia (competidores claves)

En la ciudad de manta, el mercado de alimentos saludables y desayunos presenta una competencia variada. No existe un competidor a nivel masivo dedicado en exclusiva a la elaboración y comercialización de la “Avena Bircher”, si existen competidores directos e indirectos que satisfacen esta necesidad de un producto saludable, rápido y nutritivo.

COMPETENCIA DIRECTA

Se refiere a aquellas empresas que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes y a precios semejantes. Según la teoría del marketing, esto se conoce como competencia de marca, donde “la empresa considera competidores a otras empresas que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes, a precios similares”. (Kotler & Armstrong, 2016)

En este caso de la Avena Bircher en manta, la competencia directa está conformada por:

- Emprendimientos de Açai y Bowls saludables

Cafeterías Locales:

- Sweet & Coffe
- Juan Valdez
- Dulce Y Cremoso

COMPETENCIA INDIRECTA

Según la teoría de las fuerzas competitivas, estos se conocen como productos sustitutos, los cuales “limitan el potencial de rendimiento de un sector industrial al colocar un techo sobre los precios que las empresas de ese sector pueden cargar con utilidad”. (Porter, 2008)

Para nuestro negocio, la competencia indirecta incluye:

- Yogures (Natural, griego) y Avenas Industriales (ej. Toni, Chiveria, Alpina)
- Ventas de bolones y empanadas (desayuno tradicional manabita)
- Batidos caseros o jugos naturales

2.2.2 Comparación con la competencia

A diferencia de la competencia industrial, nuestro producto “Avena Bircher” destaca por su frescura y la ausencia de conservantes. En cambio, de diferencia con las cafeterías tradicionales, nuestro enfoque es la especialización en un producto de alto valor nutricional a un precio más competitivo al no depender de grandes infraestructuras físicas de consumo en el sitio inicialmente.

Tabla X comparación con la competencia

Factor	Avena Bircher	Cafeterías Tradicionales	Yogures Industriales
Producto	Fresco, Artesanal, Frutas De Temporada	Estandarizado, Menos Fruta Fresca	Procesado, Conservantes Industriales
Precio	Accesible	Alto	Bajo
Conveniencia	Formato “To – Go”	Consumo En El Local En Preferencia	Alta Disponibilidad
Valor Nutricional	Alto	Medio	Variable

Elaborado por: Isaac Castillo

2.2.3 Ventajas competitivas

Según Aceves (Romero, Sánchez, Rincón, & Romero, 2020) la ventaja competitiva se define como “lo que permite a una empresa posicionarse exitosamente en un mercado; es aquello en lo que la empresa supera a sus rivales, que siempre debe poseer, que sea importante para el cliente, que no sea fácil de imitar”

Tomando en cuenta esta definición, busca superar a sus competidores mediante:

- **Insumos de Temporada y Locales**

Al momento de usar frutas de temporadas de productores manabitas, garantizamos un valor superior al nivel de sabor y apoyar directamente a la economía local, algo que grandes cadenas no puedes replicar con eficacia.

- **Personalización y Frescura**

El producto se percibe como “hecho en casa” y del día, cumpliendo con la tendencia wellness que busca etiquetas limpias.

- **Sostenibilidad**

Uso de envases amigables con el medio ambiente, alineados con los valores y tendencias del consumidor joven y consciente de Manta.

Tabla X comparación con la competencia

Factor	Avena Bircher	Cafeterías Tradicionales	Yogures Industriales
Producto	Fresco, Artesanal, Frutas De Temporada	Estandarizado, Menos Fruta Fresca	Procesado, Conservantes Industriales
Precio	Accesible	Alto	Bajo
Conveniencia	Formato “To – Go”	Consumo En El Local En Preferencia	Alta Disponibilidad
Valor Nutricional	Alto	Medio	Variable

Elaborado por: Isaac Castillo

2.2.3 Ventajas competitivas

Según Aceves (Romero, Sánchez, Rincón, & Romero, 2020) la ventaja competitiva se define como “lo que permite a una empresa posicionarse exitosamente en un mercado; es aquello en lo que la empresa supera a sus rivales, que siempre debe poseer, que sea importante para el cliente, que no sea fácil de imitar”

Tomando en cuenta esta definición, busca superar a sus competidores mediante:

- **Insumos de Temporada y Locales**

Al momento de usar frutas de temporadas de productores manabitas, garantizamos un valor superior al nivel de sabor y apoyar directamente a la economía local, algo que grandes cadenas no puedes replicar con eficacia.

- **Personalización y Frescura**

El producto se percibe como “hecho en casa” y del día, cumpliendo con la tendencia wellness que busca etiquetas limpias.

- **Sostenibilidad**

Uso de envases amigables con el medio ambiente, alineados con los valores y tendencias del consumidor joven y consciente de Manta.

2.2.4 Barreras de entrada

Según Porter (2008), las barreras de entrada son factores que dificultan la irrupción de nuevos competidores en el mercado. Para el negocio de Avena Bircher, se identifican las siguientes barreras clave:

- **Requisitos Legales y Sanitarios**

La necesidad de obtener la Notificación Sanitaria (ARCSA) y permisos de funcionamiento representa un filtro estricto que limita el ingreso de competidores informales y exige una inversión inicial considerable en adecuaciones.

- **Logística de Cadena de Frio**

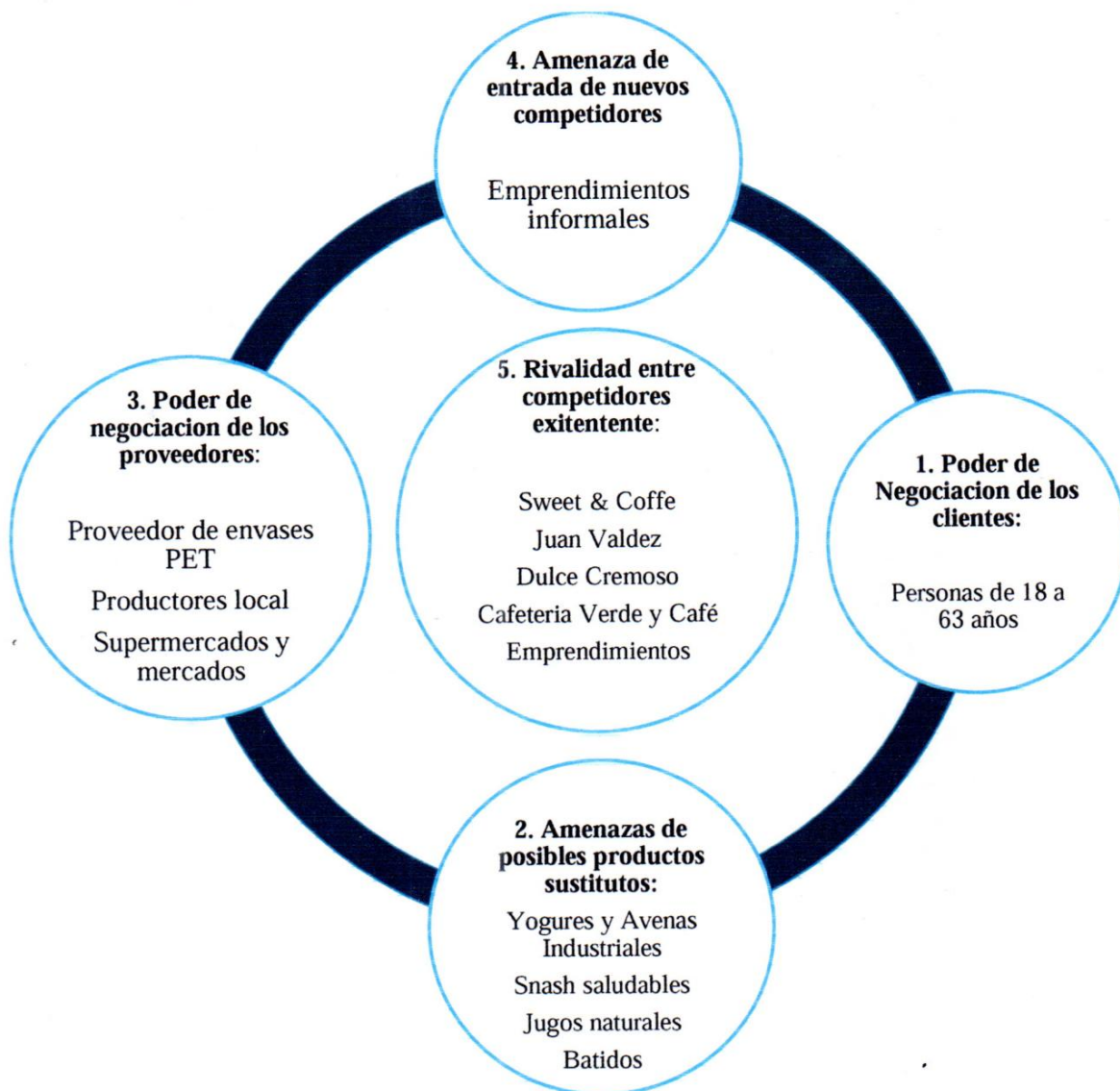
Al ser un producto 100% natural sin conservantes, se requiere una infraestructura de refrigeración constante (almacenamiento y transporte), lo cual eleva costos operativos frente a snacks secos que no lo requieren.

- **Fidelidad de Marca**

Los consumidores ya poseen hábitos arraigados con marcas industriales (ej; Toni, Chiveria, Alpina) o cafeterías locales (ej.; Sweet & Coffe, Verde y Café)

2.2.5 Análisis 5 fuerzas de Porter

Tabla XI 5 fuerzas de Porter



Elaborado por: Isaac Castillo

2.3 Precio

2.3.1 Variables para fijación de precios (Referencia de la competencia, costos fijos y variables)

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; todos los demás elementos representan costos. El precio se define formalmente como “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. (Kotler & Armstrong, 2017)

Para el plan de negocio “Avena Bircher”, las variables críticas a considerar son:

- **Costos de Producción**

Sumatoria de materia prima (avena, frutas de temporada, lácteos, etc.), mano de obra y envases biodegradables

- **Percepción de Valor**

La disposición del cliente a pagar más por un producto artesanal, fresco y sin conservantes en comparación con una avena industrial.

- **Precios de la Competencia**

Análisis de los precios de parfaits y desayunos saludables en el mercado local de Manta para evitar quedar fuera del rango

2.3.2 Determinación del Precio

La determinación del precio debe seguir un proceso lógico que considere la demanda estimada y las reacciones del mercado. Según los expertos, “establecer precios con base en las estrategias, costos, precios y ofertas de mercado de los competidores” es una de las vías más efectivas para nuevos productos. (Kotler & Armstrong, 2017)

2.4 Estrategia de Distribución

De acuerdo a nuestro producto las estrategias más optimas a realizar, debido a que es fresco y con ausencia de varios conservantes artificiales, se maneja bajo mediante un sistema multicanal y de ciclo corto, seleccionado de acuerdo a las características de la Avena Bircher y no romper con la cadena de frío que requiere y así garantizar que llegue de excelentes condiciones a las manos del consumidor final.

Implementaremos los siguientes canales de distribución en la ciudad de Manta:

Canal Directo B2C: Constaremos con una gestión de las ventas con el consumidor usando las redes sociales (Facebook, TikTok, Instagram) y manejándonos mediante comunicación directa con WhatsApp Business. El método de entrega a manejar se usará el actual auge de Deliverys equipados con mochilas térmicas adecuadas para el servicio local, así logrando optimizar costos fijos de la empresa.

Canal Directo B2B: Se realizará excelentes acuerdos comerciales con respectivas alianzas estratégicas para posicionar el producto en los puntos de ventas físicos con alta afluencia de este estilo wellness del mercado meta. Donde esto incluiría cafeterías locales, tiendas saludables, centros de entrenamiento, gimnasios, supermercados, minimarkets y centros deportivos donde está más ubicada nuestro público objetivo interesado en estos productos fuera de conservantes y gran aporte nutritivos de acuerdo la Población Económicamente Activa busca este estilo de producto listo para llevar y nutritiva.

Puntos de Ventas Eventuales: Incentivar la participación en ferias o actividades recreativas, emprendimientos, eventos culturales y competencias deportivas, haciendo uso de vitrinas frigoríficas portátiles para una correcta exhibición en el punto de venta directo.

2.4 Estrategia de Distribución

De acuerdo a nuestro producto las estrategias más optimas a realizar, debido a que es fresco y con ausencia de varios conservantes artificiales, se maneja bajo mediante un sistema multicanal y de ciclo corto, seleccionado de acuerdo a las características de la Avena Bircher y no romper con la cadena de frío que requiere y así garantizar que llegue de excelentes condiciones a las manos del consumidor final.

Implementaremos los siguientes canales de distribución en la ciudad de Manta:

Canal Directo B2C: Constaremos con una gestión de las ventas con el consumidor usando las redes sociales (Facebook, TikTok, Instagram) y manejándonos mediante comunicación directa con WhatsApp Business. El método de entrega a manejar se usará el actual auge de Deliverys equipados con mochilas térmicas adecuadas para el servicio local, así logrando optimizar costos fijos de la empresa.

Canal Directo B2B: Se realizará excelentes acuerdos comerciales con respectivas alianzas estratégicas para posicionar el producto en los puntos de ventas físicos con alta afluencia de este estilo wellness del mercado meta. Donde esto incluiría cafeterías locales, tiendas saludables, centros de entrenamiento, gimnasios, supermercados, minimarkets y centros deportivos donde está más ubicada nuestro público objetivo interesado en estos productos fuera de conservantes y gran aporte nutritivos de acuerdo la Población Económicamente Activa busca este estilo de producto listo para llevar y nutritiva.

Puntos de Ventas Eventuales: Incentivar la participación en ferias o actividades recreativas, emprendimientos, eventos culturales y competencias deportivas, haciendo uso de vitrinas frigoríficas portátiles para una correcta exhibición en el punto de venta directo.

2.5 Estrategias de Promoción

2.5.1 Clientes clave

Los clientes claves son los que conforman nuestro mercado meta directo: jóvenes, deportistas estudiantes universitarios y profesionales que acoge la PEA de manta, entre un rango de 18 a 65 años.

Que son pertenecientes a un nivel socioeconómico medio, medio – bajo y alto, con un estilo de vida activa con una gran inclinación hacia una alimentación sensata y este al tanto de la cultura wellness con un gran apoyo hacia el comercio local y la sostenibilidad

2.5.2 Estrategia de captación de clientes

La estrategia para lograr captar a este segmento y persuadir brindando información sobre el producto y que logren a adquirirlo, por lo tanto, se ejecutaran un mix de estrategias BTL (Below The Line) enfocada en la interacción directa, la educación del consumidor y brindar experiencias memorables y el uso del Marketing Digital (Redes Sociales).

Los medios BTL comprenden: Street marketing, promociones en el punto de venta, eventos, patrocinios, marketing directo.

- **Street Marketing** (Marketing Callejero)

Se realizará actividades recreativas en puntos estratégicos con gran afluencia y deportiva en Manta, ya sea el Malecón Escénico, a exterior de Universidades o como seria el Parque Espigón. Donde consistirá en brindar opciones de muestras gratuitas, permitiendo que hagan degustaciones del producto.

Figura XXVIII Street Marketing



Hecho por: Isaac Castillo

Promociones en Punto de Venta: Se organizará activaciones con promotoras dentro de los establecimientos aliados. Donde incluirá promociones de Material POP e incentivando la compra en descuentos por primera compra del producto.

Figura XXIX estrategias BTL



Elaborado por: Isaac Castillo

Marketing Digital: Mediante la gestión del Community Manager, se crearán campañas de captación de cliente en plataformas como Facebook, Instagram y TikTok manejando un orden visual de acuerdo a cada plataforma seleccionada, mostrando la calidad artesanal, los beneficios que el producto generaría en su día diario usando a culturistas o influencers para dar a conocer el producto en el mercado e incentivar la misma compra.

Figura XXX Marketing Digital



Elaborado por: Isaac Castillo

CAPITULO III

3. OPERACIONES

3.1 Producto

3.1.1 Descripción del producto

El producto principal es Avena Bircher, el cual es un alimento saludable y nutritivo, preparado bajo una receta suiza tradicional a su creador Maximilian Bircher - Benner (avena reposada en frío) e hidratada con bases lácteas, combinada exclusivamente con frutas de

temporadas nacionales, frutos secos (almendra, nueces, etc.) y fruta deshidratada (Pasas) la cual es una excelente opción de energía natural e incluye variedad de beneficios a la salud, como mejorar la digestión, promover la saciedad, reducir el colesterol LDL y controlar los niveles de azúcar en la sangre. Lo cual lo convierte en un perfecto sustituto frente a otros desayunos ultra procesados.

3.1.2 Diseño del producto

Se basará con el estilo de on-the-go (listo para llevar) y tomando como gran referencia la estética visual, utilizando vaso PET transparentes de una medida de 10 Oz con su respectiva tapa tipo domo, lo cual cumple con nuestros lineamientos de proteger la abundancia de toppings de frutas de temporada y permitir aprovechar este estilo mediante capas para la visualización de nuestra gran calidad de los ingredientes y frescura, listo para una foto o publicación en redes. Como se logra visualizar en la parte central constara con nuestro respectivo imago tipo del producto, para lograr garantizar el instante reconocimiento del producto en la mente de nuestro público objetivo.

Figura XXXI Diseño del Producto



Elaborado por: Isaac Castillo

Figura XXXII Etiqueta del producto



Elaborado por: Isaac Castillo

3.1.3 Aspectos diferenciales

La ventaja competitiva y diferenciales absoluta frente a los competidores son los siguientes puntos:

- **Innovación y Frescura:** A comparación de productos comerciales ultra procesados y productos sustituidos como snacks, la razón es ofrecer un

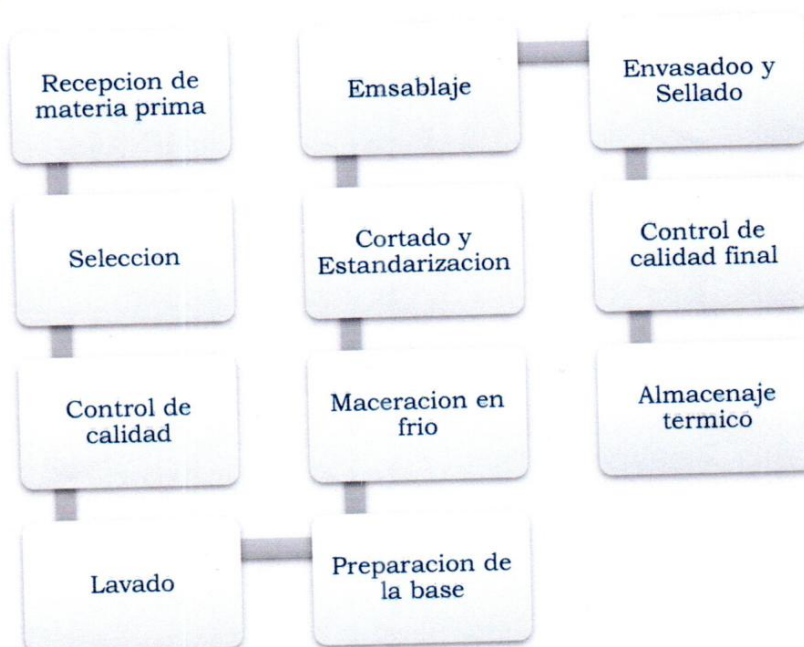
producto innovador al mercado, elaborado de manera natural, fresco y artesanal, que contiene varios beneficios para la salud del cliente.

- **Calidad:** Esta libre de adictivos químicos, azúcares refinadas, ni sustancias que perjudiquen en la salud, priorizando el dulzor natural de las frutas estacionales frescas y de alta calidad para el proceso de calidad, manteniendo el equilibrio en cuanto las proteínas y nutrientes.
- **Responsabilidad Local:** Fomentar la economía circular al abastecer directamente de productores agrícolas locales.

3.2 Proceso productivo

3.2.1 Proceso de elaboración

Figura XXXIII Proceso de elaboración



Elaborado por: Isaac Castillo

3.2.2 Capacidad instalada o tamaño

La capacidad instalada inicial para la planta procesadora de Dulsayuno S.A. constará con una capacidad con la siguiente distribución:

- Oficinas
- Área de producción
- Almacén de materia prima
- Área de recepción y embarque
- Sala de Espera
- Baños
- Cámara Frigorífica

Figura XXXIV Distribución



Elaborado por: Isaac Castillo

Figura XXXV Planta de Producción



Elaborado por: Isaac Castillo

Figura XXXVI Bodega o Almacén



Elaborado por: Isaac Castillo

Figura XXXVII Área de control Administrativo



Elaborado por: Isaac Castillo

Figura XXXVIII Área Logística



Elaborado por: Isaac Castillo

3.2.3 Tecnologías necesarias para la producción

Las tecnologías adecuadas para la producción de Dulsayuno S.A. se constará con las siguientes maquinarias necesarias para un correcto manejo del proceso y mantenimiento del producto antes del punto de venta.

Tabla XII Tecnología para la producción

Detalles	Cantidad	Precio U	Precio Total	Proveedor
Cámara Frigorífica	1	\$4.000	\$4.000	Tecnimetal
Congelador Horizontal	1	\$529	\$529	Indurama
Mesas de Acero inoxidable	2	\$80	\$160	WL Equipos Industriales
Balanzas Grameras Industriales	2	\$250	\$500	La Competencia
Licuada Industrial	1	\$513	\$513	Montero
Total			\$5,702	

Hecho por: Isaac Castillo

3.2.4 Cronograma de producción

Para este apartado se hace uso del siguiente cronograma de producción, el cual define las cantidades de Avena Bircher que DULSAYUNO S.A. deberá elaborar de manera mensual y anual para cubrir la demanda proyectada del mercado estimándose una producción de 88.992 unidades durante el primer año

La producción total se incrementará año a año, pasando de 88.992 unidades en el primer año a 108.072 U en el quinto año, crecimiento que responde tanto al incremento en el volumen de ventas proyectado como el fortalecimiento de la marca en el mercado de Manta.

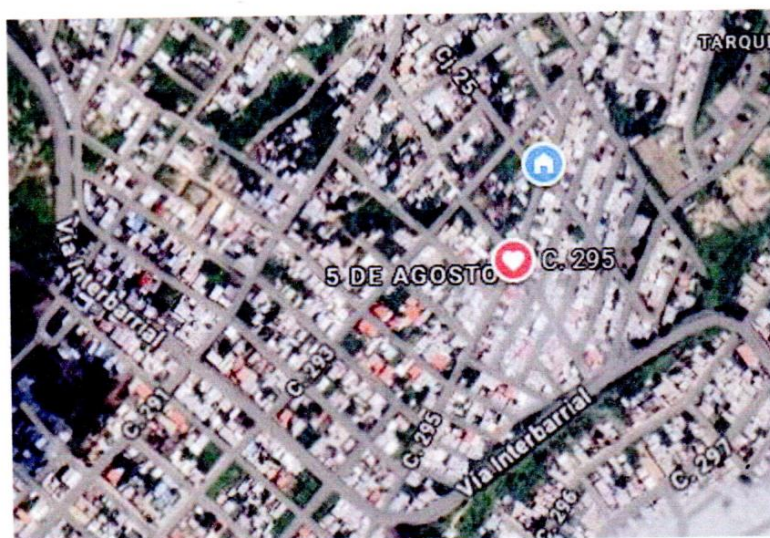
3.2.5 Control de calidad

La producción de la Avena Bicher tendrá un aseguramiento de la calidad y la inocuidad alimentaria el cual se fundamentará de manera regida en base la normativa vigente expedida

por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Al tratarse de un producto procesado artesanal de un consumo directo que requiere refrigeración continua, el establecimiento operará bajo las directrices de las Prácticas Correctas de Higiene (PCH) y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) requeridas para la obtención y mantenimiento de la Notificación Sanitaria.

2.4 Distribución y localización

La distribución y localización estará ubicada en un lugar perfectamente estratégico para optimizar el acceso rápido a las principales vías de manta, donde se encontrará ubicado en el Barrio 5 de agosto, donde permite un despacho eficiente y garantizando la eficiencia logística para abastecer los puntos de venta y cumplir con los pedidos directos.



3.3 Equipos e infraestructura necesarios

Para obtener un funcionamiento correspondiente en la parte administrativa y de producción se prevé obtener los siguientes equipos e infraestructuras necesarias además de la adecuación en área local.

Tabla XIII Equipos e infraestructura y adecuaciones

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo	Proveedor
Laptops de escritorio	2	\$604,00	\$1.208	NoviCompu
Teléfonos corporativos	2	\$552,00	\$1.104	NoviCompu
Impresora multifuncional	1	\$320	\$320	NoviCompu
Software de facturación	1	\$40	\$40	Ecuafact
Aires acondicionados	2	\$826.08	\$1.652	Bodeguita del Ahorro
Tacho de residuos	3	\$163.00	\$489	JyP Distribuciones
Tachos de Basura	3	\$5.78	\$17.34	Pycca
Extintores	3	\$20.90	\$62.70	Fenixshop
Multipropósito ABC				
Total				

Elaborado por: Isaac Castillo

3.4 Requerimiento de mano de obra

El personal de mano de obra encargado para cooperar y realizar cada punto de las áreas respectivas de la empresa está conformado por:

Tabla XIV Requerimiento de mano de obra

1er Año					
Centro de Costo	Cargo	Cant.	Fijo	Sueldo Variable	Anual
C_Costo	Cargo	Cantidad	Fijo_1	Vari_1	Anual_1
Administrativo	Gerente general	1	1.100	-	13.200
Indirecto	Supervisor de Producción	1	700	-	8.400
Directo	Operador Producción	1	482	-	5.784
Directo	Operador Empaquetadura	1	482	-	5.784
Indirecto	Bodeguero	1	482	-	5.784
Ventas	Despachador y Transportista	1	482	-	5.784
	Total	6	3.728	-	44.736

Elaborado por: Isaac Castillo

Tabla XV pagos beneficios de ley

1er año				2do Año	3ro Año	4to Año	5to Año	
Beneficios de ley				Total	Total	Total	Total	Total
13er S.	14to S.	Vacac.	Patronal	Total	Total	Total	Total	Total
13S_1	14S_1	Vaca_1	Patro_1	Total_1	Total 2	Total 3	Total 4	Total 5
1.100	482	550	1.472	16.804	18.262	18.627	19.000	19.380
700	482	350	937	10.869	11.800	12.036	12.277	12.522
482	482	241	645	7.634	8.278	8.444	8.613	8.785
482	482	241	645	7.634	8.278	8.444	8.613	8.785
482	482	241	645	7.634	8.278	8.444	8.613	8.785
482	482	241	645	7.634	8.278	8.444	8.613	8.785
3.728	2.892	1.864	4.988	58.208	63.175	64.438	65.727	67.042

Elaborado por: Isaac Castillo

3.5 Requerimientos de insumos productivos

Los insumos productivos requeridos para la realización del producto son la materia prima que requiere y necesaria para una correcta elaboración y envasado de la Avena Bircher.

Tabla XVI Insumos requeridos

Insumos productivos requeridos					
Tipo_Costo	Categoría	Item	U	Medida	Valor
Materia Prima	Avena Bircher	Yogur Natural	1	Litros	0,90
Materia Prima	Avena Bircher	Avena Hojuelas	1	Kilo	0,80
Materia Prima	Avena Bircher	Frutos Secos Mix (Pasa, Nuez, almendra y arándanos)	1	Libra	4,00
Materia Prima	Avena Bircher	Cucharas para Postre 150U	1	Paquete	29,00
Materia Prima	Avena Bircher	Coco Seco	1	Saco	25,00
Materia Prima	Avena Bircher	Crema de Leche	1	Litros	1,65
Materia Prima	Avena Bircher	Vasos de 12 Oz	1	Millar	12,00
Materia Prima	Avena Bircher	Etiquetas	1	Millar	25,00
Materia Prima	Avena Bircher	Caja Lonchera armable six pack	1	Millar	0.30
Materia Prima	Avena Bircher	Guíneo	1	Caja	9,00
Materia Prima	Avena Bircher	Kiwi	1	Caja	30,00
Materia Prima	Avena Bircher	Mango	1	Caja	25,00
Materia Prima	Avena Bircher	Manzana	1	Caja	25,00
Materia Prima	Avena Bircher	Fresas	1	Caja	7,00
Materia Prima	Avena Bircher	Durazno Lata	1	Gramos	1,65

Elaborado por: Isaac Castillo

3.6 Seguridad industrial y medio ambiente

3.6.1 Normativa de prevención de riesgos

Para lograr garantizar un entorno operativo adecuado y proteger la integridad física del talento humano durante la elaboración y la manipulación del producto (Avena Bircher), las políticas de seguridad industrial se fundamentarán estrictamente en las disposiciones legales de acuerdo al Ministerio del Trabajo y las pautas de la secretaria de Gestión de Riesgos.

En concordancia con las obligaciones de los empleadores establecidas por el Ministerio del Trabajo, adoptaremos las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad. Para conseguir dichos resultados en el área de producción, se implementará las siguientes directrices:

- Conservar un estado impecable de las instalaciones, maquinarias (cámaras frigoríficas, etc.), herramientas (Cuchillos y procesadores) y materiales para asegurar una zona de trabajo apta.
- Instruir al personal de manera constante sobre sus riesgos específicos de acuerdo a cada puesto de trabajo y las medidas a adoptar, más específicamente al momento de cambiar bruscamente de temperatura (cadena de frío) y manejo de las herramientas cortopunzantes en el procesamiento de las frutas.

En medida de control físico, se manejará estrictamente el uso de Equipos de Protección Personal (EPP) y en conjunto proporcionado por la empresa, incluyendo las mallas para el cabello, guantes de nitrilo, delantales impermeables y calzados antideslizantes, con el fin de tener un espacio de trabajo adecuado y seguro tanto para asegurar la salud ocupacional como la inocuidad alimentaria.

3.6.2 Normativa ambiental

Mediante estas normativas de gestión ambientales se estructurará de forma rigurosa y se fundamentará en las normativas, políticas y principios rectores establecidos en el Código Orgánico del Ambiente (COA) de la Republica del Ecuador. Para lograr garantizar un modelo de negocio sostenible, la empresa se alineará método operacional a las siguientes disposiciones legales:

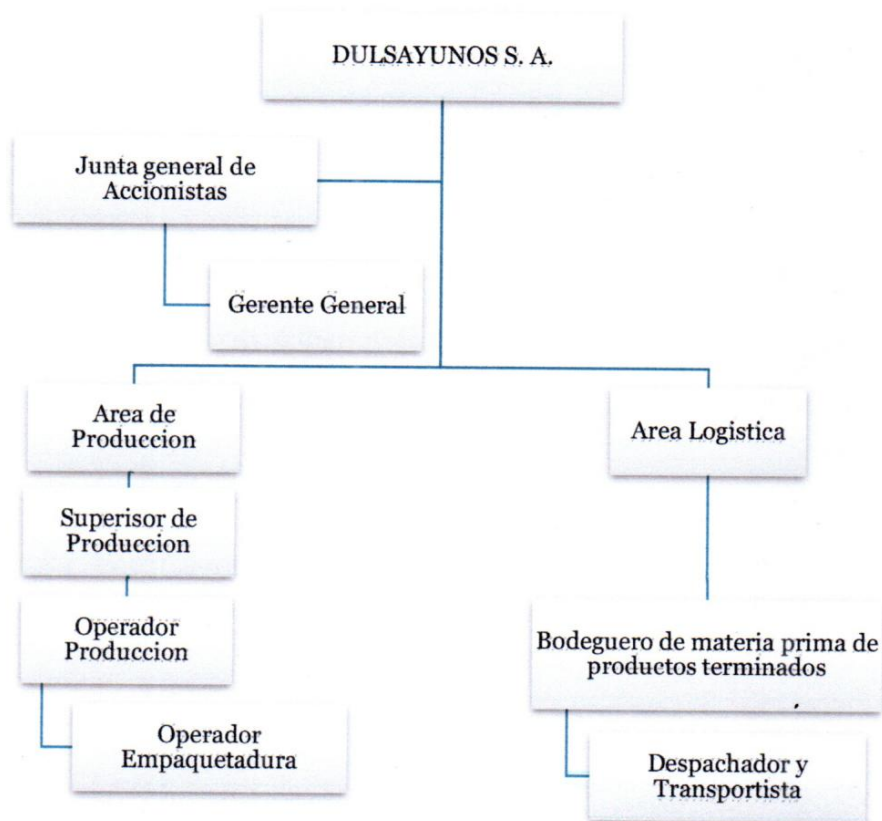
- **Principios ambientales (Art. 9):** Se implementará el principio según el COA de “Mejor tecnología disponible y mejores prácticas ambientales” promoviendo un diseño, producción consumo sostenible de los bienes con el fin de evitar o reducir la contaminación y lograr optimizar el uso de los recursos naturales. Por lo igual, el principio de “Reparación Integral” donde se asumirá la gestión de los impactos generados durante el ciclo de vida del producto, lo que abarca la disposición y gestión de sus envases.
- **Gestión integral de residuos y desechos (Art. 226 & Art. 231):** Se respetará en el proceso operativo del aérea de producción el orden de prioridad de acuerdo a la ley: prevención, minimización de la generación en la fuente, y aprovechamiento o valorización. Priorizar el manejo adecuado mediante la separación y clasificación de residuos generados estrictamente como dicta la ley. Los residuos orgánicos derivados del procesamiento de las frutas serán clasificadas para su valorización a través el compostaje, eludiendo el proceso de disposición final.
- **Producción más limpia y Consumo sustentable (Art. 245):** Reducir la huella ecológica del negocio, se acatará las obligaciones legales orientadas a la optimización del aprovechamiento sostenible de las materias primas. Se fomentará la eficiencia energética en el uso de las cámaras de refrigeración de

almacenamiento ya sea del producto, como de los insumos. Finalmente, el uso de envases ecológicos y la política de cero mermas responderán a la obligación directa de prevenir y minimizar la generación de cargas contaminantes al ambiente, teniendo un rendimiento al máximo de los desechos.

4. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Organigrama estructural y funcional

Figura XXXIX Organigrama estructural



Elaborado por: Isaac Castillo

4.1.1 Descripción general de funciones del equipo de emprendedores y su directivo

Para el respectivo plan de negocio, es fundamental disponer a profesionales con competencias y habilidad dentro del personal que conformará el negocio, a continuación, se hará una breve descripción de cada uno de la plantilla:

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: Es el conjunto o grupo de persona que se encargaran de la gestión empresarial y monetario del negocio.

GERENTE GENERAL: El será el encargado de gestionar la planificación estrategia, alianzas, recursos humanos, tomar las decisiones correspondientes y supervisar el rendimiento de todas las áreas operativas y administrativas del negocio.

SUPERVISOR DE PRODUCCION: Es la persona responsable de coordinar los procesos de elaboración, almacenaje y el control de calidad, que gestionara que cada norma sanitaria y **BPM** (Buenas Prácticas de Manufactura) se efectúen.

OPERADOR DE PRODUCCION: Es la persona que está encargada de gestionar y administrar un correcto uso y manejo en los aspectos de producción del producto.

OPERADOR DE EMPAQUETADURA: Es el encargado del empaquetado y buen etiquetado rigiéndose con las directrices según de la empresa.

BODEGUERO DE MATERIA PRIMA DE PRODUCTOS TERMINADOS: Es la persona que gestionara el almacenamiento, control de los materiales estén en stock para la producción y los que están listo para la venta.

DESPACHADOR/TRANSPORTISTA: Es el encargado de ayudar en el transporte de las mercancías a sí mismo como despacharlas al llegar al lugar de envió, optimizando sus rutas y coordinar las entregas.

Los cargos siguientes estarán bajo servicios prestados iniciando el negocio debido a que entraremos como nuevos en el mercado no lograremos cumplir con los sueldos correspondientes según el margen de la ley el cual se optara por contratarlos bajo servicios

prestados hasta que la empresa vaya generando utilidad y ubicarlos en nómina incluyendo todos sus derechos laborales según corresponda. Son los siguientes:

RESPONSABLE DE VENTAS: Es aquel que gestiona las relaciones comerciales en los puntos de venta (cafeterías, gimnasios, tiendas saludables) y se encarga de atender al cliente directo.

COMMUNITY MANAGER: El administra las redes sociales, elabora las campañas publicitarias, genera el contenido vistoso y analiza las métricas de las estrategias digitales con el fin de mejorar el alcance y la fidelización del cliente.

CONTADOR: Es aquel que gestionara y realizara informes mensuales sobre cada dato contable de la empresa que se requiera para llevar la contabilidad y cumplir con los informes hacia el SRI.

4.1.2 Equipo, formación y experiencia

Tabla XVII Equipo, formación y experiencia

CARGO	EXPERIENCIA	HABILIDADES	FORMACION
Junta Directiva de Accionistas	En inversión y dirección de negocios, toma de decisiones y análisis financieras dentro del mercado wellnes	Pensamiento crítico, liderazgo, capacidad de análisis	Profesional con títulos en administración de empresas o afines
Gerente General	En la gestión estratégica, control y dirección de proyecto más toma de decisiones.	Liderazgo, negociación, gestión de los recursos humanos y el desarrollo de planificaciones estratégicas.	Ingeniería en Administración de Empresas + 3 años de experiencia en el mercado.
Jefe De Producción	Procesos de elaboración de alimentos y gestión de control de calidad.	Gran manejo de BPM, supervisor de etapas de procesos, control de salubridad.	Ingeniero en Alimentos con una experiencia de 2 años.
Operador De Producción	Manipulación de alimentos, en áreas acordes	Eficiencia en la elaboración, seguimiento de protocolos alimenticio, destreza manual	Entre 1 o 2 años en fábricas, título bachiller

Operador De Empaquetadura	En áreas de ensamblaje, etiquetado, empaque	Gran destreza manual, atención al detalle	Entre 1 o 2 años en ensamble y etiqueta de productos en fábricas, título bachiller
Responsable De Ventas	En ventas en el punto de venta y atención al cliente.	Manejo de relaciones públicas y comerciales, Comunicación activa.	Formación en agente de ventas o marketing. Con experiencia de 2 años.
Community Manager	En crear contenido de calidad atractivo al público, gestión de tiempos de redes y campañas digitales	Conocimiento en redes sociales, creativo, adaptable, pensamiento analítico, diseñador publicitario digital.	Licenciatura en Comunicaciones - Marketing. Experiencia de 1 año.
Contador	En control de ingreso, egresos y conocimiento de normativa.	Gestión de cuentas, registro de transacciones, elaboración de reportes.	Licenciatura o Ingeniería en Contabilidad y Auditoría o Finanzas. Con 2 años de Experiencia.
Bodeguero De Materia Prima De Productos Terminados:	Tener una gestión del inventario del negocio, recepción y despacho en alimentos precisamente.	Control de inventarios, manejo de áreas de cadena de frío, logística	Cursos especializados aspecto de logística o manejo de bodegas de 1 año de experiencia
Despachador y Transportista	Coordinador de logística, despachador, manejo de rutas.	Planificador de rutas, gestión del personal, seguimiento de pedidos y gestión de inventario.	Bachiller, con cursos certificado en logística o Ingeniería en Logística o en Transporte. Con experiencia de 1 o 5 años.

Elaborado: Isaac Castillo

4.1.3 Política de recursos humanos. (Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación y entrenamiento, Control, Ascensos y promociones)

De acuerdo a Chiavenato (2011) las políticas de recursos humanos son normas preestablecidas para dirigir las funciones pertinentes y controlar que desarrollen de manera correspondiente según los objetivos planteados por la empresa.

Las políticas de desarrollaran de la manera siguiente:

- **Reclutamiento y selección personal:** Se tendrá en gran consideración el reclutamiento de talento humano que tenga gran afinidad y conocimiento con la cultura wellness y en sostenibilidad. El seleccionamiento para el área operativa se manejará mediante el conocimiento en la manipulación de alimentos.
- **Contrataciones:** La selección y contratación misma se realizarán bajo las directrices correspondiente según el Código del Trabajo, asegurándonos de cumplir con cada beneficio de ley y con la respectiva afiliación del IESS para la nómina.
- **Capacitación:** El personal contará con inducciones y con una formación continua sobre las normativas ARCSA como tanto las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y capacitación debida de protocolos en seguridad industrial.

CAPITULO IV

5. FINANCIERO

5.1 Sistema de cobros y pagos

5.1.2 Sistema de cobros

El sistema de cobros hace referencia en la cual DULSAYUNO S.A obtendrá el pago de sus clientes por la venta de Avena Bircher, contemplando el pago mediante efectivo, transferencias, bancarias y pagos con tarjeta de débito o crédito a través de los diferentes canales de venta (punto físico y venta multicanal) otorgando variedad de forma de pago para la comodidad de cada cliente y confianza hacia al consumidor final.

5.1.2 Sistema de Pagos

De acuerdo el sistema de pagos corresponde al proceso en el cual la empresa cancela sus obligaciones con los proveedores de materia prima, insumos y servicios profesionales requeridos, priorizando el pago al contado para conservar condiciones favorables de precio y considerando plazos de crédito de hasta 30 días cuando haya un acuerdo comercial previo con el proveedor, ya sea cancelado mediante transferencia bancaria o cheque.

5.2 Presupuesto de ingresos y costos

5.2.1 Presupuesto de ingreso

El presupuesto de ingresos se realizó el cálculo en función de la demanda mensual proyectada para las tres presentaciones que constara el producto, tomando en consideración un precio de venta al público entre 2,00 y 2,50 por unidad.

Se estima un ingreso mensual conjunto de \$16.315 durante el primer periodo, proyectando un crecimiento sostenido para alcanzar cerca de \$289.659 anual al quinto año de operaciones.

Tabla XVIII Demanda

Cod	Producto	Cantidad	PVP	Mensual	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Costo Unitario
1	Bircher Tropical 12 Oz	1.483	2,00	2.966	35.597	38.146	41.679	46.416	52.665	0,42
2	Bircher Dulce 12 Oz	2.966	2,00	5.933	71.194	76.292	83.358	92.831	105.330	0,43
3	Bircher Frutos rojos 12 Oz	2.966	2,50	7.416	88.992	95.365	104.198	116.039	131.663	0,34
Total										1,19
	Totales \$			\$16.315	\$195.782	\$209.803	\$229.236	\$255.285	\$289.659	
	Totales Unid	7.416			88.992	90.772	94.403	100.067	108.072	

	PVP Promedio		\$2,20		\$2,20	\$2,31	\$2,43	\$2,55	\$2,68	
--	-------------------------	--	---------------	--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	--

Elaborado por: Isaac Castillo

5.2.2 Presupuesto de costos

5.2.2.1 Costos fijos

A continuación, se detallan los rubros correspondientes a los costos fijos de la empresa deberá cubrir de manera constante, independientemente el nivel de producción y ventas. Es un apartado primordial es aquel donde reflejara los egresos que la empresa DULSAYUNO S.A. ha sido optimizada para maximizar el margen de contribución de la marca.

Tabla XIX Gastos Fijos Corrientes

GASTOS FIJOS CORRIENTES						
SERVICIOS BASICOS						
Grupo	Ítem	Unid.	P. Unitario	Frecuencia	T. Mensual	T. Anual
Servicios Básicos	Luz	1	270,0	Mensual	270,0	3.240
Servicios Básicos	Agua	1	80,0	Mensual	80,0	960
Servicios Básicos	Internet	1	30,0	Mensual	30,0	360
Servicios Básicos	Telefonía	1	20,0	Mensual	20,0	240
IMPLEMENTOS DE LIMPIEZA						
Implementos de Limpieza	Insumos Desinfección	1	60,0	Mensual	60,0	720
Implementos de Limpieza	Kit de Inocuidad (Mallas de pelo, guantes, mascarillas)	2	20,0	Mensual	40,0	480
ARRIENDOS						
Arriendo	Punto de venta nuevo Tarquí	1	300,0	Mensual	300,0	3.600
SERVICIOS PROFESIONALES						
Servicios Prestados	Contador externo -	1	250,0	Mensual	250,0	3.000

	Servicios profesionales					
Servicios Prestados	Community Manager	1	250,0	Mensual	250,0	3.000
Servicios Prestados	Ejecutivo de Ventas Multicanal	2	400,0	Mensual	800,0	9.600
MATERIALES Y UTILES DE OFICINA						
Materiales y Útiles de Oficina	Resmas de papel	2	3,0	Mensual	6,0	72
Materiales y Útiles de Oficina	Sellos	3	10,0	Anual	2,5	30
Materiales y Útiles de Oficina	Paquete de plumas	1	3,5	Anual	0,3	4
Materiales y Útiles de Oficina	Útiles varios	1	10,0	Trimestral	2,5	30

Elaborado por: Isaac Castillo

Tabla XX Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS				
Tipo	Detalle	Cant	Precio	Total
Equipos de oficina	Laptops de Escritorio	2	\$604	1.208,00
Equipos de oficina	Teléfonos corporativos	2	\$552	1.104,00
Equipos de oficina	Impresora Multifuncional	1	\$320	320,00
Equipos de oficina	Aires Acondicionados	2	\$826	1.652,16
Equipos de oficina	Tachos de basura	3	\$6	17,34
MAQUINARIAS Y HERRAMIENTAS				
Maquinarias y herramientas	Congelador Horizontal	1	\$529	529,00
Maquinarias y herramientas	Mesas de Acero Inoxidable	2	\$80	160,00
Maquinarias y herramientas	Balanzas Grameras Industrial	2	\$250	500,00
Maquinarias y herramientas	Licuada Industrial	1	\$513	513,00
Maquinarias y herramientas	Cámara Frigorífica	1	\$4.000	4.000,00
Maquinarias y herramientas	Tacho de residuos (industrial)	3	\$163	489,00
Maquinarias y herramientas	Extintores Multipropósito ABC	3	\$21	62,70

Maquinarias y herramientas	Estanterías de Almacenamiento	4	\$107	427,72
MUEBLES DE OFICINA				
Muebles de oficina	Escritorios	2	\$176	352,52
Muebles de oficina	Sillas ergonómicas	2	\$47	94,34
Terrenos	Área para construcción de planta	1	\$27.000	27.000,00
Edificios	Edificación de galpón para la pequeña planta	1	\$46.500	46.500,00
Vehículos	Furgoneta seminueva para entrega	1	\$12.000	12.000,00

Elaborado por: Isaac Castillo

Los gastos de personal representan el rubro de mayor peso dentro de los costos fijos, seguido de los servicios profesionales y el arriendo del punto de venta. Este comportamiento es propio de acuerdo al negocio está en su etapa de arranque, en el cual la mano de obra directa e indirecta concentra mayor proporción del gasto fijo mensual.

5.2.2.2 Costos eventuales

Estos recursos se centran en la tracción de la marca y la captación de los prospectos.

Tabla XXI Gastos fijos

GASTOS FIJOS EVENTUALES POR AÑO						
GASTOS ANUALES						
ESTRATEGIAS DE CAPTACION DE CLIENTES						
Grupo	Ítem	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Estrategias de Captación a Clientes	Eventos y Degustación BTL	450	473	496	521	547
Estrategias de Captación a Clientes	Materiales POP y Merchandising	250	263	276	289	304
SEGUROS POR SINIESTROS						
Seguro por Siniestros	Póliza de Bomberos	300	315	331	347	365
LICENCIAS						
Licencias	Software de Facturación	60	63	66	69	73
Licencias	Patente Municipal y LUAF	120	126	132	139	146
Licencias	Permiso de Funcionamiento	50	53	55	58	61
MANTENIMIENTOS						
Mantenimientos	Control de Plagas	150	158	165	174	182
Mantenimientos	Maquinaria	120	126	132	139	146
Mantenimientos	Aires acondicionados	30	32	33	35	36

Elaborado por: Isaac Castillo

5.2.2.3 Costos Variables

Son aquellos que varían de acuerdo a la cantidad de elaboración y ventas que se den, que engloba lo que es la materia prima e insumos necesarios para efectuar el proceso productivo cuyo valor se ve incrementado de forma proporcional al volumen de producción y ventas.

Tabla XXII Costos Variables

COSTOS VARIABLES													
Insufnos Usados	Mensual			Año1		Año2		Año3		Año4		Año5	
Ítems	Cant	Precio	Mes \$	Cant1	Valor1	Cant2	Valor2	Cant3	Valor3	Cant4	Valor4	Cant5	Valor5
Materia Prima	1.269	11,8	2.916	15.225	34.991	15.529	36.405	16.150	38.619	17.119	41.754	18.489	45.997
Avena	337	0,8	270	4.045	3.236	4.126	3.367	4.291	3.572	4.548	3.862	4.912	4.254
Hojuelas	7	0,3	2	89	27	91	28	94	29	100	32	108	35
Caja Lonchera	8	25,0	206	99	2.472	101	2.572	105	2.728	111	2.950	120	3.249
Coco Seco	225	1,7	371	2.697	4.450	2.751	4.629	2.861	4.911	3.032	5.310	3.275	5.849
Crema de Leche	1	29,0	29	12	344	12	358	13	380	13	411	14	452
Cucharas para Postre	110	1,7	181	1.318	2.175	1.345	2.263	1.399	2.401	1.482	2.596	1.601	2.860
Durazno Lata	7	25,0	185	89	2.225	91	2.315	94	2.455	100	2.655	108	2.925
Etiquetas	3	7,0	23	40	277	40	288	42	306	44	330	48	364
Fresas	185	4,0	742	2.225	8.899	2.269	9.259	2.360	9.822	2.502	10.619	2.702	11.698
Frutos Secos Mix	31	9,0	278	371	3.337	378	3.472	393	3.683	417	3.982	450	4.387
Guineo	3	30,0	89	36	1.068	36	1.111	38	1.179	40	1.274	43	1.404
Kiwi	1	25,0	37	18	445	18	463	19	491	20	531	22	585
Mango	4	25,0	111	53	1.328	54	1.382	56	1.466	60	1.585	65	1.746
Manzana	7	12,0	89	89	1.068	91	1.111	94	1.179	100	1.274	108	1.404
Vasos de 12 Oz	337	0,9	303	4.045	3.641	4.126	3.788	4.291	4.018	4.548	4.344	4.912	4.786
Yogur Natural	1.269	1,0	2.916	15.225	34.991	15.529	36.405	16.150	38.619	17.119	41.754	18.489	45.997
Total, general													

Hecho por: Isaac Castillo

El costo de materiales directos se concentra principalmente en el yogur natural, los frutos secos y las frutas de temporada, insumos que representan más del 60% del total de costos variables anuales. Esto refleja la importancia de pactar relaciones comerciales estables con los proveedores de materia prima, dado que cualquier variación en sus precios impactaría directamente en el costo unitario del producto.

5.2.2.4 Resumen de costos

Se ve reflejado en el cuadro presentado, lo costos fijos y variables.

Tabla XXIII Presupuesto de Costos y Gastos Anual

PRESUPUESTOS DE COSTOS Y GASTOS ANUALES								
Costos/Gastos		Año 1 \$ Total	Año 2 \$ Total	Año 3 \$ Total	Año 4 \$ Total	Año 5 \$ Total	Total, Proy	%
Fijos	Gastos de Personal	58.208	63.175	64.438	65.727	67.042	318.590	48,5%
	Servicios Prestados	15.600	15.912	16.230	16.555	16.886	81.183	12,4%
	Servicios Básicos	4.800	4.896	4.994	5.094	5.196	24.979	3,8%
	Arriendo	3.600	3.672	3.745	3.820	3.897	18.735	2,9%
	Licencias	230	242	254	266	280	1.271	0,2%
	Materiales y Útiles de Oficina	136	138	141	144	147	705	0,1%
	Implementos de Limpieza	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299	6.245	1,0%
	Mantenimientos	300	315	331	347	365	1.658	0,3%
	Estrategias de Captación a Clientes	700	735	772	810	851	3.868	0,6%
	Seguro por Sinistros	300	315	331	347	365	1.658	0,3%
	Subtotal	85.074	90.623	92.484	94.384	96.325	458.891	69,9%
Variables	Gastos de personal	-	-	-	-	-	-	0,0%
	Costo de materiales directos	34.991	36.405	38.619	41.754	45.997	197.766	30,1%
	Subtotal	34.991	36.405	38.619	41.754	45.997	197.766	30,1%
Total		120.065	127.029	131.103	136.139	142.322	656.657	100,0%

Elabora por: Isaac Castillo

5.5.3 Estado proforma de perdida y ganancias

Tabla XXIV Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
Rubros	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
VENTAS NETAS	\$ 195.782	\$ 209.803	\$ 229.236	\$ 255.285	\$ 289.659
COSTO DE VENTAS					
(-) Costos directos	\$ 53.103	\$ 55.862	\$ 58.465	\$ 61.998	\$ 66.645
(-) Gastos indirectos	\$ 23.039	\$ 24.718	\$ 25.227	\$ 25.746	\$ 26.276
(-) Depreciación	\$ 6.872	\$ 6.872	\$ 6.872	\$ 5.438	\$ 5.438
UTILIDAD BRUTA	\$ 112.769	\$ 122.350	\$ 138.672	\$ 162.103	\$ 191.300
(-) Gastos de administración (A2)	\$ 22.089	\$ 23.665	\$ 24.150	\$ 24.646	\$ 25.152
(-) Gastos de venta (A2)	\$ 21.834	\$ 22.783	\$ 23.261	\$ 23.749	\$ 24.249
(-) Amort. de activos diferidos	\$ 345	\$ 345	\$ 345	\$ 345	\$ 345
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 68.501	\$ 75.558	\$ 90.917	\$ 113.364	\$ 141.554
(-) Gastos financieros (Tabla amort)	\$ 7.315	\$ 6.129	\$ 4.818	\$ 3.369	\$ 1.769
V.A.I.PE	\$ 61.186	\$ 69.429	\$ 86.099	\$ 109.994	\$ 139.785
(-) Particip. Empl. 15%	\$ 9.178	\$ 10.414	\$ 12.915	\$ 16.499	\$ 20.968
V.A IMP. RENTA.	\$ 52.008	\$ 59.015	\$ 73.184	\$ 93.495	\$ 118.818
(-) Impuesto a la renta 25%	\$ 7.801	\$ 8.852	\$ 10.978	\$ 14.024	\$ 17.823
UTILIDAD NETA	\$ 44.207	\$ 50.162	\$ 62.206	\$ 79.471	\$ 100.995

Elaborado por: Isaac Castillo

Los ingresos y egresos reflejados en el estado de pérdidas y ganancias permiten proyectar una utilidad neta de \$44.207 durante el primer año de operación, cifra que obtendrá un aumento de manera progresiva hasta alcanzar \$100.995 en el quinto año, como resultado del incremento de ventas y de la optimización de los costos operativos a lo largo del horizonte de evaluación.

5.2.4 Análisis de punto de equilibrio

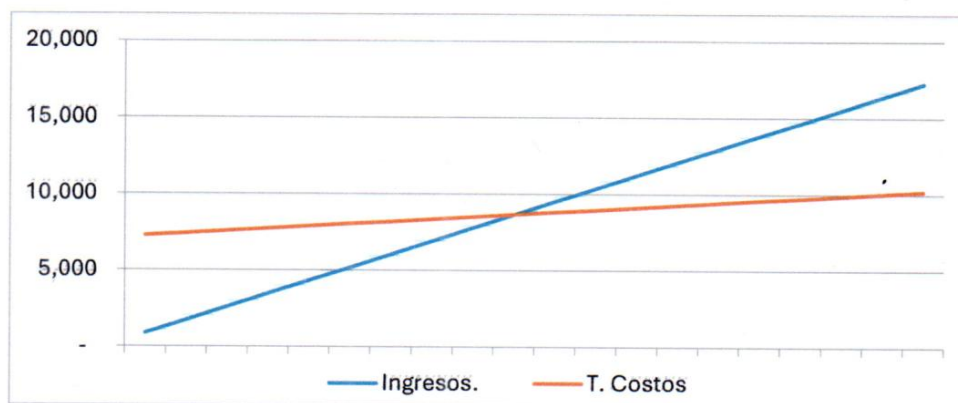
El punto de equilibrio nos permite determinar el nivel de ventas en el cual los ingresos de la empresa cubren exactamente sus costos, sin generar utilidad ni pérdida, constituyendo un referente clave para conocer la viabilidad mínima del negocio.

Tabla XXV punto de equilibrio

Indicador	Valor
Gastos Fijos	7.089
Unidades a Vender	7.416
Precio de venta u.	2,20
Costo Unitario.	0,39
P. E. en unidades	3.924
P. E. en US\$	8.632

Elaborado por: Isaac Castillo

Figura XL punto de equilibrio



Elaborado por: Isaac Castillo

5.3 Inversiones

5.3.1 Análisis de inversiones

La inversión total requerida para la puesta en marcha de DULSAYUNO S.A. asciende a \$128,669 distribuida entre inversión fija y capital de trabajo, como se detalla a continuación:

Tabla XXVI Inversión

INVERSIÓN FIJA ACTIVOS	MONTO 98.653
Maquinarias y herramientas	6.681
Muebles de oficina	447
Equipos de oficina	4.302
Vehículos	12.000
Adecuaciones	-
Terrenos	27.000
Edificios	46.500
Gastos de Constitución	1.723
CAPITAL DE TRABAJO	30.016
Costo directo	13.276
Costo indirecto	5.760
Gastos Administrativos	5.522
Gastos de ventas	5.458
INVERSIÓN TOTAL	128.669

Elaborado por: Isaac Castillo

5.3.2 Cronograma de inversiones

Para financiar parte de la inversión, se contempla acceder a un crédito bancario por un monto de \$69,669 con una tasa de interés del 10,50% anual a un plazo de 5 años, cuya tabla de amortización se refleja a continuación:

Tabla XXVII amortización del crédito

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO					
MONTO	69.669	Tasa de Interés	10.50%	Años	5
Periodo	Saldo Inicial	Pago de interés	Amor. de capital	Cuota Total	Saldo final

1	69.669	7.315	11.299	18.614	58.370
2	58.370	6.129	12.485	18.614	45.885
3	45.885	4.818	13.796	18.614	32.090
4	32.090	3.369	15.244	18.614	16.845
5	16.845	1.769	16.845	18.614	-

Elaborado por: Isaac Castillo

Con relación vaya avanzando el plazo del crédito, el pago de interés disminuye de manera continua mientras el pago de capital se incrementa, propio comportamiento de una amortización baja, cuotas totales fijas, permitiendo cancelar la totalidad del crédito bancario al finalizar el quinto año de operación.

5.4 Plan de financiamiento

5.4.1 El costo del proyecto y su financiamiento

El costo total del proyecto será cubierto mediante recursos propios y de los accionistas y financiamiento bancario, conforme se detalla en la siguiente tabla.

Tabla XXVIII origen de fondos

ORIGEN DE FONDOS		
INVERSIÓN	\$	%
Recursos propios	59.000	46%
Crédito bancario	69.669	54%
TOTAL	128.669	100%

Elaborado por: Isaac Castillo

El financiamiento del proyecto está estructurado por cinco socios, siendo el Accionista 1 que contribuya con mayor aporte de participación del 46% del capital propio, mientras que los cuatros accionistas restantes participan con el 14% cada uno, una distribución que permite mantener un control mayoritario compartido en la toma de decisiones estratégicas del negocio.

Tabla XXIX estructura accionaria

ESTRUCTURA ACCIONARIA		
INVERSIÓN	\$	%

Accionista 1	27.000	46%
Accionista 2	8.000	14%
Accionista 3	8.000	14%
Accionista 4	8.000	14%
Accionista 5	8.000	14%
TOTAL	59.000	100%

Elaborado por: Isaac Castillo

5.4.2 Fuentes y usos de fondos

La asignación de los recursos obtenidos se distribuye entre el activo fijo y activo circulante presentado en la siguiente tabla:

Tabla XXX inversiones

INVERSIONES		
INVERSIÓN	\$	%
ACTIVO FIJO	98.653	77%
ACTIVO CIRCULANTE	30.016	23%
TOTAL	128.669	100%

Elaborado por: Isaac Castillo

5.4.3 Estado Balance General

El balance general proyectado permite visualizar la situación patrimonial de DULSAYUNO S.A. durante los cinco años de evaluación del proyecto:

Tabla XXXI Balance General

BALANCE GENERAL PROYECTADO							
Rubros		0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	ACTIVOS CORRIENTES						
	Caja	\$ 30.016	\$ 87.120	\$ 134.301	\$ 194.553	\$ 288.172	\$ 405.638
	TOTAL, ACT. CTE.	\$ 30.016	\$ 87.120	\$ 134.301	\$ 194.553	\$ 288.172	\$ 405.638
	ACTIVOS FIJOS						
	Inversión fija	\$ 96.930	\$ 96.930	\$ 96.930	\$ 96.930	\$ 96.930	\$ 96.930
	Depreciación acumulada (-)		\$ -6.872	\$ -13.743	\$ -20.615	\$ -26.053	\$ -31.491
	TOTAL, ACT. FIJO NETO	\$ 96.930	\$ 90.058	\$ 83.186	\$ 76.315	\$ 70.877	\$ 65.439
	ACTIVOS DIFERIDOS						
	Gastos preoperativos	\$ 1.723	\$ 1.723	\$ 1.723	\$ 1.723	\$ 1.723	\$ 1.723
	Amortizaciones acumuladas (-)	\$ -	\$ -345	\$ -689	\$ -1.034	\$ -1.378	\$ -1.723
	TOTAL, ACT. DIF. NETO	\$ 1.723	\$ 1.378	\$ 1.034	\$ 689	\$ 345	\$ -

	TOTAL, ACTIVOS	\$ 128.669	\$ 178.556	\$ 218.521	\$ 271.557	\$ 359.394	\$ 471.077
PASIVOS	PASIVOS CORRIENTES						
	Part. Empl. Por pagar	\$ -	\$ 9.178	\$ 10.414	\$ 12.915	\$ 16.499	\$ 20.968
	Imp. por pagar a la renta	\$ -	\$ 7.801	\$ 8.852	\$ 10.978	\$ 14.024	\$ 17.823
	TOTAL, PAS. CTE.	\$ -	\$ 16.979	\$ 19.267	\$ 23.892	\$ 30.523	\$ 38.790
	PASIVO LARGO PLAZO						
	Crédito bancario	\$ 69.669	\$ 58.370	\$ 45.885	\$ 32.090	\$ 16.845	\$ -
	TOTAL, PAS. LARGO PLAZO	\$ 69.669	\$ 58.370	\$ 45.885	\$ 32.090	\$ 16.845	\$ -
	TOTAL, PASIVOS	\$ 69.669	\$ 75.349	\$ 65.152	\$ 55.982	\$ 47.369	\$ 38.790
PATRIM.	Capital	\$ 59.000	\$ 59.000	\$ 59.000	\$ 59.000	\$ 59.000	\$ 59.000
	Utilidad ejercicio anterior	\$ -	\$ -	\$ 44.207	\$ 94.369	\$ 156.575	\$ 236.046
	Utilidad presente ejercicio	\$ -	\$ 44.207	\$ 50.162	\$ 62.206	\$ 79.471	\$ 100.995
	TOTAL, PATRIMONIO	\$ 59.000	\$ 103.207	\$ 153.369	\$ 215.575	\$ 295.046	\$ 396.041
	TOTAL, PAS. Y PATR.	\$ 128.669	\$ 178.556	\$ 218.521	\$ 271.557	\$ 342.415	\$ 434.832

Elaborado por: Isaac Castillo

5.4 Evaluación

La evaluación financiera del proyecto nos permite determinar la rentabilidad de fondos netos generados durante los cinco años de operación, así como de los indicadores financieros VAN, TIR, PRI y ROI.

Tabla XXXII Flujo de fondos netos

FLUJO DE FONDOS NETOS						
Rubros	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta (Estado de P/G)		44.207	50.162	62.206	79.471	100.995
(+) Depreciación		6.872	6.872	6.872	5.438	5.438
(+) Amort. de activos diferidos		345	345	345	345	345
(-) Costo de inversión fija	98.653	-	-	-	-	-
(-) Capital de trabajo	30.016	-	-	-	-	-
(-) Pago del capital (amortización) Préstamo		11.299	12.485	13.796	15.244	16.845
Flujo de fondos Netos	-128.669	40.124	44.894	55.627	70.009	89.932

Elaborado por: Isaac Castillo

5.5.1 Valor actual neto o Valor presente neto (VAN)

El valor actual neto (VAN) nos permite conocer, en términos de valor presente, la rentabilidad que generara el proyecto una vez descontado los flujos de fondos a una tasa de descuento del 10,60%. Para el presente plan de negocio se obtiene un VAN de 86.557.48 valor

positivo que indica que el proyecto es rentable y que además de lograr recuperar la inversión de inicio y de cubrir costo de oportunidad del capital, genera un excedente de valor para los accionistas.

5.5.2 Tasa interna de retorno (TIR)

Representa la rentabilidad promedio anual que ofrece el proyecto, en el presente plan de negocio se obtiene un TIR del 30,98% cifra considerablemente superior a la tasa de descuento del proyecto, lo que nos da una clara confirmación que el proyecto tiene luz verde de financiamiento viable y además de atractivo para los accionistas.

5.5.3 Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión (PRI) permite determinar el tiempo en el que se recupera el total de los recursos invertidos en el proyecto, tal cual se detalla en la tabla:

Tabla XXXIII Periodo de Recuperación

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION				
Años	Inversión	FFN	VP Acum.	Recup.
-	-128.669			-128.669
1		40.124	40.124	-88.545
2		44.894	85.018	-43.651
3		55.627	140.645	11.976
4		70.009	210.654	81.984
5		89.932	300.586	171.917

Elaborado por: Isaac Castillo

Figura XLI formula

Fórmula:

$$PR = a + [(b - c) / d]$$

Donde:

- a= Año anterior inmediato a que se recupera la inversión.
- b= Inversión inicial.
- c= Suma de lo flujos de efectivo anteriores.
- d= FNE del año en que se satisface la inversión.

a	2
b	128.669
c	85.018
d	140.645
PRI	2,31

Elaborado por: Isaac Castillo

De acuerdo con el cálculo realizado, la inversión del proyecto se recupera en un periodo de 2 años, 3 meses y 21 días, tiempo relativamente corto que refleja la capacidad del negocio para generar flujos de efectivo suficientes en el corto y mediano plazo, reduciendo el riesgo financiero del proyecto.

5.5.4 Retorno de la inversión (ROI)

El retorno de la inversión (ROI) mide la rentabilidad obtenida en la relación con el capital invertido en el proyecto. Para el presente plan de negocio se obtiene un ROI del 67,27% lo que significa que, por cada dólar invertido, la empresa genera aproximadamente \$0,67 de retorno adicional, dando una afirmación de rentabilidad y atractivo financiero del proyecto para sus accionistas.

CONCLUSIONES

- Se desarrollo un plan de negocio integral para DULSAYUNO S.A. orientado a la producción y comercialización de avena Bircher, un producto saludable, natural y sin conservantes, dirigido a un segmento de mercado interesado en opciones de alimentación saludable y bienestar.
- La realización del estudio de mercado permitio identificar un alto nivel de aceptación del producto, así como las preferencias de los consumidores respecto a sabor, presentación y canales en los que se distribuirá, información que resulta sumamente relevante y que sustenta la propuesta de valor del negocio.
- El respectivo análisis del apartado financiero mostro datos positivos para el proyecto, dando como de resultado un VAN de 86.557,48 un TIR del 30,98% un ROI del 67,27% y con un periodo de recuperación de la inversión de 2 años, 3 meses y 21 días.
- El punto de equilibrio mensual de 3.924 unidades (U) se ubica por debajo de la demanda proyectada de 7.416 U, lo que otorga a la empresa un margen de seguridad operativo favorable.
- En términos generales, el plan de negocio tiene resultados viables y rentables, siempre que se cumplan los supuestos de mercado, producción y financiamiento planteados a lo largo del presente documento.

RECOMENDACIONES

- Implementar estrategias de marketing digital y presencial (redes sociales, ferias, degustaciones y alianzas estratégicas con creadores de contenido) que permitan posicionar la marca avena Bircher en el mercado y en la mente de los consumidores, y lograr fidelización de los clientes.
- Establecer relaciones comerciales estables y realizar un seguimiento permanente de la competencia, con el fin de identificar oportunidades de mejora, nuevas tendencias de consumo y ajustar oportunamente la oferta de productos.
- Realizar un seguimiento constante a los indicadores financieros del negocio para verificar el cumplimiento de las proyecciones planteadas y facilitar las decisiones financieras oportunas.
- Fortalecer el clima laboral y la capacitación del personal, considerando que los costos de personal representan una proporción significativa de los costos fijos, aspectos fundamentales para garantizar la calidad del producto y fortalecer el servicio al cliente.

BIBLIOGRAFIA

Ariño, Á. (2007). Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa.

Estrategia Financiera, 236(2), 40–51.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9.a ed.). McGraw-Hill.

Federación Latinoamericana de Bancos [FELABAN]. (2008). Segmentación de mercado.

http://www.felaban.com/lavado/cap4_segmentacion.php

Fundación Española de la Nutrición [FEN]. (2017). Datos actuales sobre las propiedades nutricionales de la avena: Informe. FEN.

https://www.fen.org.es/storage/app/media/PUBLICACIONES%202017/INFORME%20AVENA_FEN_v2_2017_AvenaFEN2017_ok%201.pdf

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

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing (13.a ed.). Pearson.

Malhotra, N. K. (2020). Investigación de mercados (6.a ed.). Pearson.

Ministerio de Gobierno del Ecuador. (2019, 25 de abril). El permiso anual de funcionamiento.

Gob.ec. <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/permiso-anual-de-funcionamiento/>

Ministerio de Gobierno del Ecuador. (2024, 26 de septiembre). Emisión de permisos de

funcionamiento a establecimientos categoría 6: tiendas naturistas, tiendas, frigoríficos, locales de venta de legumbres o frutas, abacerías, quioscos, abarrotes, micromercados y establecimientos en gasolineras. Gob.ec. <https://www.gob.ec/mdg/tramites/emision-permisos-funcionamiento-establecimientos-categoria-6-tiendas-naturistas-tiendas->

[frigoríficos-locales-venta-legumbres-frutas-abacerias-quioscos-abarrotes-micromercados-establecimientos-gasolineras](#)

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58–77.

Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/journal/280/28065077034/movil/>

Romero, R., & Artigas, W. (2008). La segmentación de mercado: ¿Ventaja o desventaja competitiva en el sector bancario? CICAG, 5(2), 77–86.

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales [SENADI]. (2021, 17 de agosto). Registro de marcas de productos y servicios, único, para personas naturales y jurídicas, sean nacionales o extranjeras. Gob.ec. <https://www.gob.ec/senadi/tramites/registro-marcas-productos-servicios-unico-personas-naturales-juridicas-sean-nacionales-extranjeras>

Thompson, I. (2020, agosto). Definición de investigación de mercados. Promonegocios.net. <https://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html>

6. ANEXOS

Encuesta de Viabilidad: Avena Bircher con frutas de temporada

"Dulsa Yuno" en Manta

Buen día, soy un estudiante de ULEAM, estoy realizando un estudio para lanzar una nueva opción de desayuno y snack saludable en la ciudad de Manta, como proyecto de titulación. Su opinión es anónima, y, ayudará a crear un producto a su medida. ¡Solo le tomará 3 minutos

Sección 1

DATOS PERSONALES

1. ¿Cuál es su género?

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiero no decirlo

2. ¿Cuál es tu rango de edad?

- ☐ 18 - 25 años
- ☐ 26 - 35 años
- ☐ 36 - 50 años
- ☐ Más de 50 años

3. ¿Cuál es su ocupación principal?

- ☐ Estudiante
- ☐ Empleado (Público o Privado)
- ☐ Trabajador Independiente / Negocio Propio

- Desempleado / Ama de casa

4. ¿Cuál es el rango de su ingreso mensual personal aproximado?

- Menos de \$482 (Menos del básico)
- Un Salario Básico (\$482)
- Entre \$482 y \$900
- Entre \$900 y \$1.000
- Más de \$1.000
- Prefiero no decirlo

Sección 2

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

5. ¿Conoce usted la preparación conocida como "¿Avena Bircher" (avena reposada en frío, estilo suizo)?

- Sí
- No

6. ¿Ha probado alguna vez avena preparada en frío o Avena Bircher?

- Sí, varias veces
- Sí, solo una vez
- No, nunca

7. ¿Qué tan familiarizado/a está con los beneficios de los productos "Wellness" o artesanales sin conservantes?

- Muy familiarizado
- Familiarizado

- ☐ Medianamente familiarizado
- ☐ Poco familiarizado
- ☐ Nada familiarizado

Sección 3

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

8. ¿Sabe si existe actualmente algún local o marca en Manta que se especialice exclusivamente en Avena Bircher lista para llevar?

- ☐ Sí
- ☐ No

9. Cuando busca un desayuno o snack saludable fuera de casa, ¿qué lugar visita con mayor frecuencia?

- ☐ Sweet & Coffee
- ☐ Juan Valdez
- ☐ Cafetería Verde y Café
- ☐ Dulce Cremoso
- ☐ El Caffetto
- ☐ Supermercados (Yogur industrial, frutas)
- ☐ Tiendas Saludables / Gimnasios
- ☐ Vendedores ambulantes
- ☐ No encuentro opciones, traigo de casa

10. De las opciones actuales de snacks saludables en Manta (yogures, ensaladas de fruta), ¿cómo calificaría la variedad y frescura que ofrecen?

- ☐ Muy Buena

- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala
- ☐ Muy Mala

11. ¿Cuál es el principal factor que le genera insatisfacción al comprar desayunos "rápidos" o snacks actuales en Manta?

- ☐ Alto contenido de azúcar o conservantes
- ☐ Falta de sabor o variedad
- ☐ Precio elevado para la cantidad que sirven
- ☐ Envases incómodos o difíciles de transportar

Sección 4

ANÁLISIS DE CONSUMO

12. ¿Con qué frecuencia consume avena, frutas o productos saludables tipo "bowl"?

- ☐ Varias veces a la semana (Diario)
- ☐ 1 vez a la semana
- ☐ 1-3 veces al mes
- ☐ Nunca

13. Si consume Avena Bircher, ¿qué combinación de frutas (de temporada) prefiere?

- ☐ Cítricos / Tropical (Piña, Maracuyá)
- ☐ Dulces (Banano, Mango)
- ☐ Frutos Rojos (Frutilla, Mora)
- ☐ No tengo preferencia

14. ¿Qué tamaño de porción prefiere para un desayuno "on-the-go" (para llevar)?

- Pequeño (Snack ligero)
- Mediano (300-400ml - porción estándar)
- Grande (Sustituto completo de comida)

15. ¿Cuánto estaría dispuesto/a pagar por una Avena Bircher artesanal, con frutas nacionales selectas y sin conservantes?

- Menos de \$2.50 USD
- Entre \$2.50 y \$3.50 USD
- Entre \$3.50 y \$4.50 USD

16. Si comprara este producto, ¿cuál sería el motivo principal?

- Desayuno rápido antes de trabajar/estudiar
- Snack post-entrenamiento
- Cuidar mi salud / Dieta balanceada
- Curiosidad por probar algo nuevo

Sección 5

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

17. Al elegir un alimento saludable, ¿qué tan importante es para usted que los ingredientes sean locales (apoyo a productores ecuatorianos)?

- Muy Importante
- Importante
- Regular
- Poco importante
- No Importante

18. ¿Qué tan importante es la rapidez (que el producto esté listo para llevar/consumir)?

- ☐ Muy Importante
- ☐ Importante
- ☐ Regular
- ☐ Poco Importante
- ☐ No Importante

19. ¿Qué canal de venta preferiría para adquirir este producto habitualmente?

- ☐ Pedido por Redes Sociales con Delivery (Instagram/WhatsApp)
- ☐ Puntos físicos (Cafeterías, Gimnasios, Tiendas Saludables)
- ☐ Suscripción semanal (Entrega programada en oficina/casa)

20. ¿Qué medio utiliza principalmente para descubrir nuevas opciones de comida en Manta?

- ☐ Instagram / TikTok (Redes Sociales)
- ☐ Recomendación de amigos (Boca a boca)
- ☐ Google Maps / Búsqueda web

Sección 6

PROPUESTA DE VALOR DE "DULSA YUNO"

21. ¿Le parece atractiva la idea de "Dulsa Yuno": Avena Bircher lista para consumir, que utiliza frutas de temporada 100% nacionales y elimina conservantes artificiales?

- ☐ Si
- ☐ No

22. ¿Cuál de las siguientes características le resulta más valiosa de nuestra propuesta?

- ☐ Ingredientes frescos y apoyo a productores locales

- Producto "listo para comer"
- Alto valor nutricional y artesanal
- Variedad de sabores según la temporada

23. ¿Qué tan útil sería para usted encontrar este producto en refrigeradores de gimnasios o universidades?

- Muy útil
- Algo Útil
- No es necesario

24. Si "Dulsa Yuno" se lanza al mercado, ¿qué promoción motivaría su primera compra?

- Descuento de lanzamiento (ej. 20% OFF)
- 2x1 en la primera compra
- Degustación gratis en punto de venta
- Envío gratis en el primer pedido

25. Basado en esta propuesta, ¿cuál es su intención de compra?

- Definitivamente compraría
- Probablemente compraría
- Podría comprar
- Probablemente no compraría
- Definitivamente no compraría