

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**MODELO DE NEGOCIO  
“NUTRIBREAK”:  
GERENCIA DE ESTUDIO TÉCNICO Y  
LEGAL**

Elaborado por:

**ROBERTO DANIEL RIVADENEIRA VALDEZ**

**Tutoría por: Esteban Benítez**

**GRADO**

Trabajo previo a la obtención del Título de:

**Licenciado en Administración de Empresas**

Guayaquil, Ecuador  
Marzo, 2023

## **2. CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN**

Yo, **Rivadeneira Valdez Roberto Daniel** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el autor del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio - Nutribreak**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**Nutribreak**”.
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes Peter Zambrano, Nora Jaramillo, Raysa Yllanes, Wilson Zambrano y Gabriela Vera.

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.



---

**ROBERTO DANIEL RIVADENEIRA VALDEZ**  
**C.I.: 0923716344**

Declaro que

**Yo, Roberto Daniel Rivadeneira Valdez** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Nutribreak: Gerencia de Estudio Técnico y Legal**” de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.



---

**ROBERTO DANIEL RIVADENEIRA VALDEZ**  
**C.I.: 0923716344**

### 3. RESUMEN EJECUTIVO

**NUTRIBREAK** es una empresa que cuenta con una visión clara hacia lo que queremos lograr en lo que a nutrición saludable se refiere. Nuestro modelo de negocio se basa en la producción de suplementos nutritivos en presentación de deliciosos muffins, ideal para niños y jóvenes entre 9 y 16 años que aspiren a ser deportistas, cuyos padres tengan mucho interés en el correcto desarrollo de sus hijos, por lo que se inclinan hacia adquirir alternativas saludables de snacks que contengan alto contenido nutricional y energético que aporten a la correcta alimentación de sus hijos.

Los cakes serán producidos por una panificadora industrial local llamada Kroipan, la misma que cuenta con una amplia experiencia (más de 30 años) en el mercado local de snacks y productos de panadería, lo cual para nosotros representa una garantía de que no solo recibiremos de ellos productos de la más alta calidad, sino que estamos seguros que respetarán los acuerdos iniciales de trabajar en función de un cluster de proveedores locales que nos ofrecen materia prima de alta calidad y fácil acceso. En Nutribreak nos encargaremos del control de calidad, empaqueo y comercialización de los productos. Nuestra propuesta de valor consiste en ofrecer al mercado un snack nutritivo en forma de un delicioso muffin, con ingredientes de origen vegetal y de producción nacional, con un empaque práctico, dinámico y divertido. La promoción de nuestro producto, al cual lo hemos denominado **PROTECAKE**, la realizaremos a través de las distintas redes sociales, actividades BTL, ofreciendo información y apoyo a jóvenes deportistas como rutinas deportivas, participando y organizando actividades recreativas y campeonatos deportivos, a nivel colegial y formativo de Guayaquil y Samborondón.

**NUTRIBREAK** tendrá como parte de su filosofía la responsabilidad social empresarial (RSE) y está estrechamente ligada a tres de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: ODS 3: Salud y bienestar; ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico y ODS 12: Producción y consumo responsables.

A partir de los resultados obtenidos en cada estudio, se puede concluir que nuestro modelo de negocio **NUTRIBREAK** es viable y sostenible en el tiempo, ya que el análisis financiero que hemos llevado a cabo así lo evidencia; por otro lado, el estudio de mercado realizado nos da como resultado que existe una alta probabilidad de aceptación de nuestro producto en el público objetivo. Para el correcto desarrollo de nuestro modelo de negocio **NUTRIBREAK**, ha sido esencial, para nosotros como grupo, aplicar las diferentes técnicas aprendidas en las disciplinas dictadas dentro del programa de estudios:

- DESING THINKING    - ESTUDIO TÉCNICO    - DESARROLLO FINANCIERO
- INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y PLAN DE MKT    - MARCO LEGAL
- SISTEMA ADMINISTRATIVO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de **Roberto Rivadeneira, Nora Jaramillo, Raysa Yllanes, Wilson Zambrano, Gabriela Vera, Peter Zambrano** y explica el plan de negocios del proyecto denominado “**NUTRIBREAK**”; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

#### **4. PALABRAS CLAVE**

Salud  
Snacks saludables  
Nutrición  
Deporte  
Producto nacional ecuatoriano

#### **5. CONSIDERACIONES ÉTICAS**

La propuesta de negocio de **NUTRIBREAK**, ha sido desarrollada contemplando una serie de principios éticos y morales en los cuales hemos convergido todos los integrantes de este equipo de trabajo.

Hemos contado con la participación voluntaria y el consentimiento informado de quienes han contribuido con la investigación. Los datos recopilados en las encuestas se han manejado de manera profesional, respetando la privacidad de los voluntarios, los mismos que se encuentran en el anonimato.

Las cifras presentadas, corresponden exclusivamente al proyecto de negocio que hemos desarrollado, sin que se haya basado en información de terceros.

Finalmente, podemos garantizar que no ha existido plagio en los datos o información presentada del trabajo que hemos desarrollado.

## 6. ÍNDICE DE CONTENIDO

1. PORTADA.....	1
2. CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN.....	2
3. RESUMEN EJECUTIVO.....	4
4. PALABRAS CLAVE.....	5
5. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	5
6. ÍNDICE DE CONTENIDO.....	6
7. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	7
8. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO DEL PROYECTO.....	8
9. BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	9
10. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	12
<b>10.1. GERENCIA: ESTUDIO TÉCNICO</b>	
10.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	12
10.1.2. PRESENTACIÓN DEL PROTOTIPO.....	13
10.1.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	13
10.1.4. DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	14
10.1.5. UBICACIÓN DEL PROYECTO.....	14
10.1.6. DISEÑO ARQUITECTÓNICO.....	14
10.1.7. COSTOS.....	15
10.1.7.1. TERRENOS Y OBRAS CIVILES.....	17
10.1.7.2. EQUIPOS Y MAQUINARIAS.....	17
10.1.7.3. MUEBLES Y ENSERES.....	17
10.1.7.4. MATERIAS PRIMAS.....	18
10.1.8. VIDA ÚTIL DEL PROYECTO.....	18
10.1.9. ESTUDIO LEGAL.....	19
11. CONCLUSIONES.....	22
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	24
13. ANEXOS.....	27

## 7. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Nutricake es un proyecto que nace de la pasión de los integrantes de nuestro grupo de tesis por presentar al mercado y en mayor escala a la sociedad en general, una alternativa nutritiva para que nuestros jóvenes obtengan los nutrientes adecuados en el momento que los necesiten, sobre todo aquellos que dediquen su tiempo, esfuerzo y pasión a la persecución de alguna disciplina deportiva.

Nosotros creamos este modelo de negocios, luego de evaluar que existe un alto porcentaje de malnutrición infantil en el país. El sobrepeso y la obesidad infantil es una preocupación creciente en el Ecuador de acuerdo a lo determinado por el MSP.

En el 2012, 1 de cada 10 niños entre 9 y 12 años ya sufre esta condición por la inadecuada alimentación, y esta cifra va en aumento con la edad. 1 de cada 3 niños de edad escolar y 1 de cada 4 adolescentes ya registra sobrepeso, lo que puede traer como consecuencia enfermedades crónicas como la diabetes y problemas cardiovasculares. Por otro lado, también se puede ver afectado el desarrollo físico y cognitivo de nuestros niños y jóvenes.

El Ecuador tiene el segundo nivel más alto de desnutrición infantil crónica. Las estimaciones que ha hecho la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO) durante la pandemia del COVID, sobretodo en el medio rural, concluye que hasta un 30% de los encuestados se vieron afectados en sus ingresos por inestabilidad laboral, trayendo como consecuencia una mala alimentación. De igual manera, durante la pandemia existió un aumento alarmante de sobrepeso en niños y adolescentes por exceso de sedentarismo y la falta de deporte. Ante este grave problema de salud que existe en el mundo, creció la tendencia hacia un nuevo estilo de vida que conlleva a una alimentación nutritiva y a mejorar la condición física a través del deporte.

Por otro lado, sabemos que el Ecuador es uno de los países de mayor producción agrícola en América Latina, generando muchas veces exceso de frutas y legumbres para el consumo nacional, lo que trae como consecuencia que muchas familias de nuestro país, tengan al alcance la materia prima para una excelente alimentación y a bajos precios.

En el Ecuador hemos visto un cambio socioeconómico desde hace algunos años, lo que ha llevado a que ambos padres de familia se vean obligados a trabajar. Esta situación repercute en el tiempo que los padres dedican a sus hijos, viéndose afectada la nutrición de los hijos por no tener al alcance snacks nutritivos para que lleven a la escuela y principalmente para cuando realizan algún tipo de deporte.

Con la finalidad de cubrir la necesidad de los padres de familia de obtener un suplemento alimenticio que sea nutritivo para sus hijos, surgió en nosotros la idea de negocio de producir un cake con alto contenido de proteína vegetal, micro y macro nutrientes que brinde ese aporte extra a la alimentación de niños y adolescentes en edades entre los 9 y 16 años y que tengan aspiraciones a ser deportistas.

Adicionalmente, propusimos darle un valor agregado al producto, elaborando un empaque que sea atractivo, didáctico y práctico para el consumidor.

La investigación de mercado que realizamos determinó que existen pocos productos alimenticios con ingredientes nutricionales y que sean de buen sabor para nuestro grupo objetivo.

Realizamos entrevistas a profundidad a Nutricionistas y llevamos a cabo focus groups con padres de familia y jóvenes deportistas.

Al final de este intenso proceso de investigación, pruebas y testeo, llegamos a la conclusión de que nuestra idea original, la cual consistía en crear una lonchera que incluya dentro de sí diferentes elementos alimenticios mediante los cuales se logre suplir las necesidades nutricionales de un joven deportista, no era la más adecuada ni mucho menos la más eficiente, por lo que nos llevó a empezar desde cero nuevamente, rediseñar todo el concepto del producto y cómo queríamos lograr nuestro objetivo y llegamos así a nuestros PROTECAKES, un solo elemento alimenticio que sea un suplemento nutritivo que aporte las proteínas, carbohidratos y nutrientes en general que un joven deportista necesita para asegurar su mejor desarrollo.

El testeo se lo ha venido realizando en varias instancias, teniendo como conclusión que el producto PROTECAKE que más gusta al consumidor son tres sabores: vainilla con chispitas de chocolate; chocolate con arándanos deshidratados y banano.

## **8. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

### **Objetivo general**

Evaluar la factibilidad de presentar un suplemento nutritivo en forma de snack, orientado a niños y jóvenes deportistas en formación, entre 9 y 15 años de edad de la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos específicos**

- Realizar acuerdos con federaciones deportivas y unidades educativas de la provincia del Guayas para dar a conocer a los jóvenes deportistas sobre los beneficios de una buena nutrición.
- Atraer inversionistas para tener viabilidad y sostenibilidad del negocio.
- Realizar alianzas estratégicas con Nutricionistas para promover, a través de las redes sociales, los beneficios que contiene nuestro producto.
- Lanzar campañas de degustación en los distintos canales de distribución para dar a conocer nuestro producto.
- Abrir nuevos mercados en tiendas especializadas que ofrezcan productos orgánicos para comercializar nuestros productos.
- Lograr que las cadenas más grandes de supermercados del país, acepten ubicar nuestros productos en perchas de alimentos nutritivos.



## 9. BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO

Nutribreak es una empresa creada con una visión y misión enfocadas en el desarrollo de productos nutritivos de especialidad aprovechando y potenciando los importantes clusters de proveedores de materia prima local de alta calidad y fácil acceso que tenemos en el país. Protecake es un suplemento nutritivo en presentación de un sabroso cake en forma de muffin, con un alto contenido proteínico (+ 30 gramos) de origen vegetal, así como un importante aporte energético gracias a una combinación de ingredientes clave como la harina de arvejas, los arándanos y el chocolate. Todo esto logrado manteniendo una promesa de bajo contenido de azúcar, sal y grasas. Protecake es un producto diseñado para niños y jóvenes con aspiraciones de ser deportistas, con edades entre los 9 y 16 años que segmentaremos en dos sub-grupos objetivos (9 a 12 años y 13 a 16 años de edad), que desean sentir la experiencia completa de ser un deportista de élite. La idea consiste en presentar una alternativa realmente nutricional para un segmento importante del mercado que no está siendo atendido en la actualidad, ya que existen muchas alternativas parecidas dirigidas para adultos, pero ninguna dirigida a solventar las necesidades de nuestro grupo objetivo.

Los protecakes son producidos por una panificadora industrial local llamada Kroipan, la cual cuenta con más de 30 años de experiencia como productor en el mercado nacional. El proveedor nos garantiza la entrega de un producto de la más alta calidad, hecho a base de materia prima de origen 100% ecuatoriano, trabajando junto con un pequeño cluster de proveedores locales escogidos cuidadosamente bajo el enfoque de impulsar el desarrollo económico de los sectores productivos a los que estos pertenecen.

Nosotros recibimos el producto elaborado por el proveedor Kroipan y nos encargamos de realizar un exhaustivo control de calidad antes de empacarlo en cajas y doypacks brandeados con la marca, diseñados para proteger la integridad y forma del producto y sobre todo para atraer la atención de nuestro grupo objetivo gracias a su practicidad y a los componentes didácticos incluidos en el diseño, como rutinas de ejercicios “clave” para diferentes deportes populares en el país.

Somos una operación relativamente pequeña en planta, contamos con poco personal operativo, tomando en cuenta que la producción del cake la hace un proveedor. Esto nos permite mantener costos relativamente bajos y poder concentrarnos en el control de calidad y las estrategias de participación en el mercado que tenemos diseñadas para la promoción del producto.

Nuestra propuesta de valor consiste en presentar un suplemento nutritivo realmente delicioso que cumpla con la consigna principal de aportar un alto contenido de proteínas junto a micro y macro nutrientes que brinden ese apoyo extra en la alimentación de niños y jóvenes deportistas en desarrollo, mientras que al mismo tiempo genere impulsos de desarrollo en las economías locales de donde conseguimos nuestra materia prima de origen 100% ecuatoriano de la más alta calidad. Para aquello resaltamos los siguientes aspectos claves de nuestro proyecto:

- Producto con gran aporte nutritivo real y comprobable, con un delicioso sabor y una presentación práctica, didáctica y divertida.
- Contrato de colaboración celebrado junto con la empresa Kroipan como proveedor exclusivo de los protecakes en el cual se establecen los parámetros que la misma deberá seguir en todos los aspectos del proceso productivo, desde el control de calidad hasta proceso de contratación de proveedores de materia prima para asegurarnos que se respete el trabajo con los clusters de proveedores locales establecido juntos desde el principio.
- Nuestras estrategias de promoción están enfocadas en dos frentes diferentes, los jóvenes aspirantes a deportistas (en dos segmentaciones específicas de 9 a 12 años y de 13 a 16 años de edad) que serían los potenciales consumidores de protecake y sus padres que son los que hacen las compras en los supermercados.
- Empaque atractivo con contenido didáctico atractivo para nuestros consumidores, como rutinas de ejercicios clave para deportes populares, quotes de deportistas famosos, imágenes de momentos históricos del deporte ecuatoriano con breve reseña, etc.
- Estrategias de promoción BTL constantes, si nuestra meta es convertirnos en “el snack de los deportistas” entonces debemos estar presentes en los principales eventos deportivos a nivel estudiantil y federativo, sea como auspiciantes, colaboradores, organizadores o incluso participantes. No se trata de tener un aviso publicitario en estos eventos sino de participar activamente de estos y que se sienta la presencia, aporte y participación de la marca en los mismos.
- Generación de contenido de interés para padres preocupados por dar el mejor apoyo a sus hijos para que estos alcancen todos sus metas, como entrevistas a nutricionistas, charlas con expertos en desarrollo y nutrición infantil, consejos para padres de deportistas, “life hacks”, etc.
- Estrategia de trabajo colaborativo con instituciones educativas y academias deportivas para con su aval presentar los productos protecake en los bares de colegio como una alternativa nutritiva para los deportistas, a cambio ofreciendo charlas sobre nutrición y deporte para padres e hijos, ferias, auspicios, organización de eventos, etc.

El trabajo en equipo que se viene realizando con cada gerencia, nos permite estar alineados sobre los objetivos claves del modelo de negocio, sobre el cual resaltamos como aspectos importantes los siguientes:

**Design Thinking:** A través de la metodología de Design Thinking, se pudo desarrollar un pensamiento más creativo, por lo que hemos logrado proporcionar soluciones innovadoras a las necesidades que se presentaron en cada etapa avanzada.

**Estudio de Mercado:** El análisis de mercado como cada etapa de cada gerencia es importante, pero es válido para nosotros lo aprendido en el mismo, como información muy relevante de los grupos objetivos reales, ya que se puede suponer información errónea. La información clave está cuando preguntamos a través de las herramientas de investigación como encuestas, entrevistas a profundidad y grupos focales.

**Estudio Administrativo y RSE:** Para iniciar nuestro negocio y lograr los objetivos propuestos, está previsto contar con una pequeña estructura organizacional, la misma que estaría conformada por 6 colaboradores bajo relación de dependencia, quienes se encargarán del empaque, distribución, promoción y comercialización de nuestros productos.

Nuestro modelo de negocio contribuirá a 3 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

ODS 3.- Salud y Bienestar

ODS 8.- Trabajo decente y crecimiento económico

ODS 12.- Producción y consumo responsable

**Estrategias de Marketing:** En función de los objetivos a primera instancia, en el plan de marketing, al pasar las etapas de investigación, nos enfocamos en desarrollar estrategias que generen impacto visual y de posicionamiento, tanto en nuestros potenciales consumidores como nuestros potenciales compradores.

**Estudio Técnico:** Armar clusters de materia prima de alta calidad y fácil acceso fue clave para la viabilidad de nuestro proyecto, hay todo tipo de materia prima al alcance, el reto fue identificar oportunidades para promover su uso y su consumo.

**Estudio Financiero:** El emprendimiento es parte del comportamiento de la sociedad de hoy para crear una empresa. El desarrollo del Proyecto de Titulación se realizó bajo los estándares y exigencias que demanda la Universidad Casa Grande, por lo que hemos conjugado todo lo aprendido para crear un modelo de negocio, el mismo no solo se direcciona hacia la rentabilidad económica, sino también el bienestar de la sociedad, el cual nos lleva a reflexionar que la parte financiera es uno de los ejes principales y fundamentales para llegar al éxito. Estamos convencidos que este Proyecto logrará una adecuada sostenibilidad.

## 10. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO

### 10.1. GERENCIA: ESTUDIO TÉCNICO

#### 10.1.1. Descripción del producto

Protecake es un delicioso suplemento nutritivo presentado en forma de pequeños muffins con un alto contenido de proteína, así como un alto aporte de energía y nutrientes claves para el correcto desarrollo de un joven deportista. Todo esto logrado utilizando ingredientes de origen 100% vegetal, aprovechando un clúster local de materia prima de alta calidad, bajo precio y fácil acceso.

Protecake viene en 3 sabores diferentes:



#### 10.1.2. Presentación del prototipo

Protecake viene en dos tipos de presentaciones, cada una diseñada pensando en un grupo objetivo específico.

- La primera opción, pensando en los niños deportistas con edades de 9 a 12 años es en forma de un muffin de 100 gramos el cual viene dentro de una funda transparente de polipropileno biorentado transparente que a su vez es colocada dentro de una caja de cartón con una forma dinámica y cómoda con diseños atractivos para el consumidor.
- La segunda opción consiste en que Protecake es presentado en forma de pequeños muffins de 20 gramos cada uno, los cuales son envasados en un empaque tipo doypack de plástico con un diseño que resalta las cualidades del producto y un espacio transparente que permite visualizar el producto. Los muffins son envasados en tandas de seis unidades por empaque para alcanzar el peso neto de 120 gramos.

### 10.1.3. Proceso de producción

El producto Protecake es elaborado por el proveedor KROIPAN que es una panificadora industrial local de la ciudad de Guayaquil con más de 30 años de experiencia en el mercado local de productos de panadería y afines. Cuentan con una importante infraestructura en su fábrica, con más de 30 colaboradores altamente experimentados. Con Kroipan hemos elaborado un modelo de negocios de colaboración activa, el cual se basa en la utilización de materias primas de alta calidad, bajo precio y fácil acceso que podemos conseguir de una lista de proveedores ecuatorianos locales, quienes nos garantizan la disponibilidad, precio y calidad de las materias, siempre y cuando nosotros apoyemos el desarrollo de su economía local al trabajar exclusivamente con ellos. Para garantizar esto, hemos elaborado junto con Kroipan un contrato de colaboración efectiva entre las dos empresas, en el cual se establecen las pautas claras que se deben seguir para la elaboración del producto, desde la lista de proveedores autorizados con los que Kroipan podrá trabajar, así como los diferentes lineamientos bajo los que Kroipan desarrollará el proceso de producción de los Protecakes, siempre teniendo como prioridad el presentar un producto de la más alta calidad y que realmente sea una solución para la problemática que queremos enfrentar.

En cuanto al proceso de producción como tal:

El proveedor Kroipan procede a realizar los pedidos de materia prima a los proveedores autorizados previamente, se deberán asegurar de armar un stock mínimo de materiales antes de empezar a producir para evitar escasez inesperada. Una vez que tienen la materia prima almacenada, esta se procesa en tandas de 50kg de harina (1 quintal), la cual es mezclada con otros ingredientes como agua, sal, manteca vegetal, etc, hasta formar la masa del cake, la cual pasa a ser procesada y manipulada en diferentes máquinas que aplican presión y temperatura a la misma para cambiar su consistencia general a una más sólida. Una vez mezclados los ingredientes y formada la masa, esta se deposita en los moldes (planchas de 24 unidades por molde), en esta instancia se agregan las chispas de chocolates, arándanos deshidratados y demás ingredientes complementarios que no forman parte de la masa del cake. Terminado este paso se realiza un control de calidad que consiste en pesar y revisar los moldes para asegurarse que el peso y el tamaño de los cakes va a ser el correcto al final del proceso. Finalizada esta instancia de control de calidad, los cakes pasan a una cámara de fermentación controlada, dentro de la cual se mantiene un ambiente humedad manipulado de tal forma que este sea mucho mayor a la humedad atmosférica y estimule las enzimas que la levadura aporta a la masa para que mediante un proceso de leudado, los cakes alcancen lo que se conoce como “tamaño de horno” en un corto tiempo.

Una vez horneados, los cakes son recolectados y engavetados para ser enviados a las oficinas de Nutribreak, donde procederemos con la etapa final del proceso productivo que es el empaclado y sellado de los cakes en sus respectivas cajitas y doypacks.

#### **10.1.4. Determinación de la capacidad productiva**

Durante las conversaciones y negociaciones con el proveedor Kroipan, pudimos conocer sus instalaciones ubicadas en la ciudad de Guayaquil y constatar personalmente la importante infraestructura que han armado en su fábrica, en la cual cuentan con 4 hornos industriales, 2 mezcladoras industriales, 2 amasadoras industriales, 2 laminadoras industriales, 1 empacadora semiautomática y 2 selladoras/rotuladoras automáticas. Así mismo cuentan también con espacios profesionalmente adecuados y equipados para realizar las funciones de cámara de trabajo en frío y cámara de fermentación industrial.

El proveedor nos supo explicar que toda esta maquinaria, combinada con la extensa experiencia y sinergia con la que cuenta su equipo de colaboradores son la garantía real de que pueden cubrir demandas de producción muy altas.

Dentro de los parámetros de trabajo que hemos establecido en conjunto con el proveedor, llegamos a la conclusión de que la producción mensual estimada sería de alrededor de 10.000 unidades en los primeros meses del proyecto, pero que esta capacidad productiva podría ser mucho mayor, llegando a las 70.000 unidades mensuales de capacidad productiva dentro del primer año.

#### **10.1.5. Ubicación del Proyecto**

Hemos localizado un pequeño galpón en la localidad de Mapasingue Oeste, en la ciudad de Guayaquil, el cual cuenta con el tamaño adecuado para albergar el proyecto Nutribreak, así como con los permisos de uso de suelo pertinentes ya que la zona en cuestión es considerada por el Municipio de Guayaquil como zona mixta por lo tanto no hay restricciones para nuestra línea de trabajo.

La dirección exacta es Mapasingue Oeste, Av. 2da #529 entre calles 4ta y 5ta.

Esta ubicación cuenta con varias ventajas adicionales, como lo son la disponibilidad de varios servicios de alimentación empresarial, diferentes puntos de entrada y salida hacia vías principales, varios puntos de acceso a transportación pública, dispensario médico del Ministerio de Salud a corta distancia, alcantarillado, alumbrado público, presencia de personal policial a todas horas, entre otras menos relevantes.

#### **10.1.6. Diseño arquitectónico**

Siendo este galpón una edificación que desde su concepción fue imaginada como un lugar de trabajo industrial, la misma cuenta con un diseño arquitectónico bastante simple y lineal, 4 paredes altas y rectas formando un rectángulo con su respectivo techo de planchas de zinc. No cuenta con detalles ornamentales de ningún tipo, el espacio ha sido organizado de tal manera que se pueda aprovechar al máximo la extensión del mismo. Cuenta con un portón grande para ingreso de maquinarias o vehículos y una puerta pequeña que da ingreso a un cuarto de tamaño mediano, el cual sería utilizado como la oficina principal, dejando el espacio abierto del galpón para la realización del trabajo.

### 10.1.7. Costos

- **Proyección de costos y gastos:**

COSTO VARIABLE UNITARIO	
Incremento valor anual	3%
Costo de producto	1,10
EMPAQUE (Packing)	0,02
Logística y comercialización	0,38
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>1,50</b>

COSTO FIJO (ANUAL)	
MO DIRECTA	15.858,00
MO INDIRECTA	9.424,80
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>25.282,80</b>

Conceptos	PROYECCIÓN ANUAL				
	1	2	3	4	5
Unidades ventas x mayor caja	33.744	47.196	48.848	50.558	52.327
Unidades ventas x menor caja	25.308	35.397	36.636	37.918	39.245
Unidades ventas x mayor funda	67.488	94.392	97.696	101.115	104.654
Unidades ventas x menor funda	42.180	58.995	61.060	63.197	65.409
<b>Unidades totales a vender</b>	<b>168.720</b>	<b>235.980</b>	<b>244.239</b>	<b>252.788</b>	<b>261.635</b>
Precio normal x mayor caja	\$ 1,90	\$ 1,98	\$ 2,06	\$ 2,14	\$ 2,22
Precio normal x menor caja	\$ 2,00	\$ 2,08	\$ 2,16	\$ 2,25	\$ 2,34
Precio normal x mayor funda	\$ 2,39	\$ 2,49	\$ 2,59	\$ 2,69	\$ 2,80
Precio normal x menor funda	\$ 2,99	\$ 3,11	\$ 3,23	\$ 3,36	\$ 3,50
VENTAS (PXQ)	402.144,12	584.956,66	629.647,53	677.752,79	729.533,08
Costo variable unitario	1,50	1,55	1,59	1,64	1,69
Costo de Venta Caja	88.578,00	127.606,19	136.034,61	145.019,74	154.598,29
Costo de Venta Funda	164.502,00	236.982,92	252.635,71	269.322,37	287.111,11
<b>Total variables</b>	<b>253.080,00</b>	<b>364.589,10</b>	<b>388.670,32</b>	<b>414.342,11</b>	<b>441.709,39</b>
<b>COSTO FIJO</b>	<b>25.282,80</b>	<b>28.226,27</b>	<b>29.637,58</b>	<b>31.119,46</b>	<b>32.675,43</b>
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>278.362,80</b>	<b>392.815,37</b>	<b>418.307,90</b>	<b>445.461,57</b>	<b>474.384,83</b>

- **Sueldos y salarios del personal:**

SUELDOS DE EMPLEADOS	EMPLEADOS	MENSUAL SUELDOS BASE	XIII	450,00 SBU		VACACIONES	F. RESERVA	UNITARIO	MENSUAL	ANUAL	INCREMENTO ANUAL DE: PROYECCIÓN ANUAL DE LOS COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS				
				XIV	AP. PAT.						1	2	3	4	5
<b>DIRECTOS</b>										16.857,60	15.858,00	17.700,48	18.585,50	19.514,78	20.490,52
Empaquetador - procesador	1	550,00	45,83	37,50	66,83	22,92	45,82	768,89	768,89	9.226,68	8.676,90	9.688,01	10.172,41	10.681,04	11.215,09
Ayudantes - estibadores	1	450,00	37,50	37,50	54,68	18,75	37,49	635,91	635,91	7.630,92	7.181,10	8.012,47	8.413,09	8.833,74	9.275,43
<b>INDIRECTOS</b>										10.024,56	9.424,80	10.525,79	11.052,08	11.604,68	12.184,92
Bodeguero/empacador	1	600,00	50,00	37,50	72,90	25,00	49,98	835,38	835,38	10.024,56	9.424,80	10.525,79	11.052,08	11.604,68	12.184,92
<b>ADMINISTRATIVOS</b>										40.344,00	37.845,00	42.361,20	44.479,26	46.703,22	49.038,38
GERENTE	1	2.500,00	208,33	37,50	303,75	104,17	208,25	3.362,00	3.362,00	40.344,00	37.845,00	42.361,20	44.479,26	46.703,22	49.038,38
<b>VENTAS</b>										24.038,52	22.589,10	25.240,45	26.502,47	27.827,59	29.218,97
COORDINADOR MARKETING	1	850,00	70,83	37,50	103,28	35,42	70,81	1.167,83	1.167,83	14.013,96	13.164,30	14.714,66	15.450,39	16.222,91	17.034,06
vendedor	1	600,00	50,00	37,50	72,90	25,00	49,98	835,38	835,38	10.024,56	9.424,80	10.525,79	11.052,08	11.604,68	12.184,92
<b>TOTAL</b>										85.716,90	95.827,91	100.619,31	105.650,28	110.932,79	
<b>C.F.</b>										25.282,80	28.226,27	29.637,58	31.119,46	32.675,43	
<b>ADM.</b>										37.845,00	42.361,20	44.479,26	46.703,22	49.038,38	
<b>VENTAS</b>										22.589,10	25.240,45	26.502,47	27.827,59	29.218,97	

- **Activos fijos y diferidos:**

		AÑOS DE PROYECCIÓN - DEPRECIACIONES				
ACTIVOS FIJOS	TOTAL	1	2	3	4	5
MUEBLES Y ENSERES	1.200,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
MAQUINARIAS CARGA/EMPAQUET	5.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	7.000,00	2.333,33	2.333,33	2.333,33	-	-
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	<b>13.200,00</b>	<b>2.953,33</b>	<b>2.953,33</b>	<b>2.953,33</b>	<b>620,00</b>	<b>620,00</b>

		AÑOS DE PROYECCIÓN - AMORTIZACIONES				
ACTIVOS DIFERIDOS	TOTAL	1	2	3	4	5
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	800,00	160,00	160	160	160	160
DISEÑO DE EMPAQUE	550,00	110,00	110	110	110	110
DESARROLLO DE RECETA	700,00	140,00	140	140	140	140
REGISTRO DE MARCA	400,00	80,00	80	80	80	80
DESARROLLO PÁGINA WEB/APP	1.300,00	260,00	260	260	260	260
HOSTING/DOMINIO	500,00	100,00	100	100	100	100
DEPÓSITO ALQUILER	1.200,00	240,00	240	240	240	240
MARKETING (LANZAMIENTO)	9.500,00	1.900,00	1.900	1.900	1.900	1.900
PATENTES Y LICENCIAS	1.000,00	200,00	200	200	200	200
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b>	<b>15.950,00</b>	<b>3.190,00</b>	<b>3.190,00</b>	<b>3.190,00</b>	<b>3.190,00</b>	<b>3.190,00</b>

- **Gastos Administrativos y de ventas:**

INCREMENTO ESTIMADO ANUAL	3,00%
---------------------------	-------

**ADMINISTRATIVOS Y VENTAS**

	AÑOS DE PROYECCIÓN				
	1	2	3	4	5
<i>Inflación proyectada</i>	3%	3%	3%	3%	3%

		AÑOS DE PROYECCIÓN				
GASTOS ADMINISTRATIVOS		1	2	3	4	5
SUELDO PERSONAL ADMINISTRATIVO	37.845,00	42.361,20	44.479,26	46.703,22	49.038,38	
ARRIENDOS DE BODEGAS	14.400,00	14.832,00	15.276,96	15.735,27	16.207,33	
SERVICIOS BÁSICOS	1.800,00	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92	
SERVICIOS CONTABLES	3.000,00	3.090,00	3.182,70	3.278,18	3.376,53	
SERVICIOS LEGALES	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	
SEGUROS	2.500,00	2.575,00	2.652,25	2.731,82	2.813,77	
SUMINISTROS	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	
INTERNET	1.320,00	1.359,60	1.400,39	1.442,40	1.485,67	
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y OFICINA	1.500,00	1.545,00	1.591,35	1.639,09	1.688,26	
PROGRAMA DE RSE	1.350,00	1.390,50	1.432,22	1.475,18	1.519,44	
CAPACITACIÓN	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	
COMUNICACIONES	960,00	988,80	1.018,46	1.049,02	1.080,49	
UNIFORMES	150,00	154,50	159,14	163,91	168,83	
ALIMENTACIÓN	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	
FLETES Y TRANSPORTE DE MERCADERÍA	4.320,00	4.449,60	4.583,09	4.720,58	4.862,20	
COMBUSTIBLES	1.000,00	1.054,00	1.108,00	1.162,00	1.216,00	
<b>TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>74.345,00</b>	<b>79.980,20</b>	<b>83.249,21</b>	<b>86.657,03</b>	<b>90.209,95</b>	

		AÑOS DE PROYECCIÓN				
GASTO DE VENTAS		1	2	3	4	5
SUELDOS PERSONAL DE VENTAS	22.589,10	25.240,45	26.502,47	27.827,59	29.218,97	
COMISIONES	3.231,14	4.987,53	5.411,32	5.867,85	6.359,71	
MARKETING Y PUBLICIDAD	-	2.700,00	2.781,00	2.781,00	2.781,00	
<b>TOTAL GASTO DE VENTAS</b>	<b>25.820,24</b>	<b>32.927,98</b>	<b>34.694,79</b>	<b>36.476,45</b>	<b>38.359,68</b>	

*Nota: Se considera pago de comisiones del 1% sobre el punto de equilibrio.*



### **10.1.7.1. Terreno y Obras Civiles**

La dirección exacta es Mapasingue Oeste, Av. 2da #529 entre calles 4ta y 5ta.

No son necesarias adecuaciones al terreno ni tampoco a la estructura física de la construcción, la cual cuenta con el espacio y distribución básicas requeridas para el desempeño de las funciones de la empresa.

En cuanto a obras civiles de adecuación, es necesario gestionar y realizar las adecuaciones para contar con la conexión eléctrica de 220v para maquinarias como las selladoras que utilizarán los empacadores., lo cual se gestiona el permiso con la Corporación Nacional de Electricidad y se procede a realizar las adecuaciones con un ingeniero civil que conozca todas las especificaciones técnicas que se deban seguir.

### **10.1.7.2. Equipos y Maquinarias**

En la etapa inicial del proyecto serían necesarias dos máquinas selladoras / fechadoras semi automáticas marca Hualian FRM – 810 de fabricación China, con amplia distribución en Latinoamérica en general, incluido Ecuador.



### **10.1.7.3. Muebles y Enseres**

Durante el primer año o etapa inicial del proyecto, necesitaríamos los siguientes muebles y enseres para poder llevar a cabo las diferentes actividades y funciones en Nutribreak:

- 2 pallets de acero para almacenamiento de las cajas desarmadas.
- 3 mesas de acero inoxidable de 2m x 1.2m
- 5 estantes de almacenado de producto terminado.
- 2 estantes de acero para almacenamiento de empaques vacíos.
- Juego de muebles de oficina para 2 personas.
- Congelador industrial mediano para almacenamiento de productos.

#### **10.1.7.4. Materias primas**

Como la producción de los protecakes los realiza el proveedor Kroipan, ellos serían los encargados del tema de manejo de las materias primas, que en nuestro caos es un tema clave ya que utilizamos el importante cluster de materia prima nacional de alta calidad y fácil acceso.

Para la producción de los cakes como tal, hemos llegado a un acuerdo con el proveedor de trabajar exclusivamente con la materia prima de la lista de proveedores que constan en el cluster armado.

Entre estas materias primas tenemos las siguientes:

- Harina de trigo
- Harina de arvejas con alto contenido proteínico
- Agua
- Manteca vegetal
- Sal
- Miel de abeja natural
- Chispas de chocolate bajas sin azúcar y bajas en grasa
- Arándanos deshidratados
- Levadura fresca
- Aceite vegetal
- Esencia de vainilla
- Propionato de calcio
- Polvo de hornear
- Pirotines (moldes de papel)

#### **10.1.8. Vida Útil del Proyecto**

Este proyecto se ha ideado con una vida útil de 10 años, utilizando como marco de referencia la expectativa que existe sobre la tendencia sostenida de las personas hacia cuidar de su salud, ejercitarse y ser más conscientes en general con su alimentación.

Las estadísticas evidencian que esta tendencia saludable no solo se mantiene en el tiempo sino que sigue creciendo exponencialmente, por lo que un producto que apunte directamente a satisfacer las necesidades generadas en el contexto de esta tendencia, nos presenta la oportunidad de aprovechar el mercado mientras dure y todo apunta a que seguirá creciendo por ahora.

## 10.1.9. Estudio Legal

### 1.1.9.1. Mapeo de elementos que componen los aspectos claves del negocio: marcas, modelo de gestión, confidencialidad, etc. que son importantes proteger en el modelo de negocio planteado.

- Marcas: El nombre comercial de la empresa Nutribreak se deberá registrar como una marca comercial para protegerlo.  
De igual manera la marca Protecake que es el nombre comercial de nuestro producto deberá registrarse con el SENADI.
- Diseños: Los diseños gráficos y empaques deberán ser protegidos como propiedad intelectual de la empresa para evitar plagios.
- Contrato de trabajo con proveedor Kroipan: Este contrato es el pilar central de nuestra relación con el proveedor de los cakes, por lo que su planificación, redacción y ejecución deberán llevarse a cabo con el mayor cuidado por parte de abogados especializados en el tema, registrando todos los pasos que la ley nos permita.

### 1.1.9.2. Propiedad intelectual: marcas, logos, protección de las creaciones que sean susceptibles de protección en este sentido.

Logo y línea gráfica Nutribreak: Siendo Nutribreak la razón comercial bajo la cual funcionaría nuestro proyecto, es necesario crear y proteger una línea gráfica que represente a la empresa.

**NUTRI  
BREAK**

Logo y línea gráfica Protecake: Siendo Protecake la marca bajo la cual pretendemos presentar y comercializar nuestros productos, debemos proteger la línea gráfica de la misma con todas las herramientas que la ley pone a disposición.



Diseño de empaques: Los empaques diseñados para nuestros productos juegan un papel crucial en nuestro proceso de comercialización y en la imagen del producto en general, por lo que al igual que con la marca y la línea gráfica, se deberá poner especial atención en registrar estos como propiedad intelectual protegida.



### **1.1.9.3. Aspectos legales relacionados a comercio electrónico en el modelo de negocio: promoción, venta o distribución que corra por medios electrónicos, necesidades y acciones legales importantes en este sentido.**

Por el momento, el proyecto no incluye una estrategia de comercio electrónico para la venta y comercialización de nuestro producto Protecake. En caso de decidir participar de una estrategia de comercio electrónico, nos regiremos a lo establecido por ley.

Base legal:

Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos – Ley No. 2002-67

### **1.1.9.4. Permisos, certificaciones, licencias u otros que requiera el negocio para inicio y mantenimiento.**

Se deberá obtener permisos de funcionamiento y cumplir requisitos para las siguientes instituciones gubernamentales locales y nacionales para poder poner en marcha el proyecto:

- **SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

° Constitución y registro de la Sociedad de Acción Simplificada Nutribreak S.A.S.

Base legal:

Ley de Emprendimiento e Innovación aprobada por Asamblea Nacional y expedida en febrero del 2.020

Reglamento de las Sociedades por Acción Simplificada - Resolución de la Superintendencia de Compañías No. SCVS-INC-DNCDN-2020-0015

- **INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL – IESS**

° Registro de colaboradores en el sistema de Seguridad Social como parte de la organización Nutribreak S.A.S.

Base legal:

Ley de Seguridad Social – Registro Oficial Suplemento 465 de 30 - Noviembre – 2001

- **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS – SRI**

° Registro Único de Contribuyente

° Autorización para emisión de facturas electrónicas

Base legal:

Ley del Registro Único de Contribuyentes - Registro Oficial Suplemento 398 de 12-ago.-2004

- **AGENCIA NACIONAL DE REGULACION, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA – ARCSA**

° Notificación Sanitaria para producto alimenticio de fabricación nacional

° Permiso de Funcionamiento

Base legal:

Normativa técnica sanitaria sobre prácticas correctivas de higiene – ARCSA No. ARCSA-DE-057-2015-GGG

- **MUNICIPIO DE GUAYAQUIL**

° Patente Anual Municipal

° Tasa de Habilitación y Control de Establecimientos

° Consulta de uso de suelo

Base legal:

Ordenanzas Municipales, emitidas por el Municipio de Guayaquil en las que se regula temas ambientales, constructivos y de seguridad.

- **BOMBEROS GUAYAQUIL**

° Permiso de funcionamiento

Base legal:

Ley de Defensa Contra Incendios - Registro Oficial 815 de 19-abr.-1979

- **MINISTERIO DE TRABAJO**

° Acceso al SUT para registro de contratos de colaboradores

Base legal:

Acuerdo Ministerial No. MDT - 2017 – 0135

## **11. CONSLUSIONES**

Empezamos esta aventura emprendedora como un grupo de estudiantes apasionados por encontrar un modelo de negocios que surja como una solución para una problemática que ha afectado incluso a varios miembros del grupo como lo es la malnutrición a temprana edad.

Desgraciadamente en nuestro país es más que obvio el problema de malnutrición a nivel infantil y juvenil, lo evidencian así los diferentes reportes realizados al respecto no solo por instituciones gubernamentales locales, sino también por varios organismos sociales internacionales, entre ellos United Nations Children’s Fund (Unicef) y la Organización Mundial por la Salud (OMS). “En el Ecuador nadie se muere de hambre, pero nadie come bien tampoco” expresó de manera coloquial uno de los especialistas entrevistados.

¿Cómo es posible que en un país tan rico en materia prima, productos agrícolas, suelos fértiles, no encontremos la manera de canalizar estos recursos naturales y utilizarlos para comenzar resolviendo la crisis alimentaria que atraviesa la nación?

Llegamos a la conclusión que a partir de esta iniciativa podríamos impulsar proyectos que desarrollen industrias nacionales en base a la explotación responsable de todos los recursos a nuestro alcance, no solo los naturales.

Desarrollar un prototipo de snack saludable que sea una fuente importante de proteínas y nutrientes sonaba entre las soluciones lógicas que podríamos perseguir como enfoque para el diseño de nuestro producto, pero por consenso de grupo comenzamos con la idea de una lonchera que contenga diferentes elementos alimenticios, los cuales en conjunto ofrezcan un aporte de nutrientes que suplan las necesidades de un joven en desarrollo. Este primer prototipo resulto caro e ineficiente, por lo que tuvimos que llevar el producto por un proceso de evolución, hasta llegar a la conclusión de que lo que necesitábamos era crear un solo producto, sin complicaciones, que por si solo puedan entregar a los jóvenes deportistas que lo consuman ese aporte de nutrientes y energía necesarios para llevar a cabo sus actividades.

Una vez que nació la idea concreta de lo que haríamos como tesis PROTECAKE, pudimos enfocarnos mejor en los aspectos más técnicos y académicos del proyecto.

Me queda grabado en la cabeza todos esos aspectos del proyecto, que, como este, al principio considerábamos como intocables o incambiables, pero que una vez que se pierde el miedo a tomar el riesgo de mejorar esos aspectos “intocables”, los resultados pueden ser

muy sorprendentes. Se vuelve imperativo mantenerse durante todo el proceso de desarrollo del proyecto con una mente abierta a los cambios, a la crítica constructiva, incluso a aceptar errores propios para poder realizar las correcciones necesarias.

Son varias las instancias en las que tuvimos cambios drásticos que fueron acercándonos cada vez al producto final que estábamos buscando, como cuando decidimos seguir las recomendaciones y cambiar el nombre comercial de nuestro producto de Nutricake a Protecake para así hacer mayor énfasis en el importante aporte de proteína que presentan los cakes que sería su principal atributo diferenciador.

Así mismo, con los resultados de la investigación llegamos a la importante conclusión de que debíamos cambiar el grupo objetivo y dividirlo en dos, hijos como potenciales consumidores de protecake y padres como compradores, pero a su vez llegaríamos luego a una segunda conclusión de que el grupo objetivo de jóvenes debía ser segmentado aún más específicamente a dos grupos, uno de 9 a 12 años y otro de 13 a 16 años de edad para ser más eficaces y eficientes con nuestras estrategias de comunicación y comercialización.

El trabajo en equipo, a mi manera de ver las cosas, se ve comprometido con regularidad por la falta de confianza o vacíos de comunicación que puedan existir entre sus integrantes, estos son detalles que a nosotros como grupo nos pudo afectar por momentos, pero entendimos a tiempo que la respuesta más coherente era mantenernos unidos como equipo, esforzarnos por trabajar en armonía y sobre todo en sinergia como grupo.

Todos los compañeros tuvieron la oportunidad en algún momento del proceso de aportar con un detalle o aspecto clave de este proyecto, esto gracias al compromiso mostrado por todos de estar al tanto de lo que está pasando con el proyecto a todo momento.

Mi recomendación para quien se embarque en la aventura del emprendedor es que este listo y preparado para afrontar muchos cambios en el camino, nunca es bueno casarse con la idea original, por buena que suene al principio. Es importante respetar el proceso y seguir las reglas y los pasos al pie de la letra, hay mucha teoría establecida sobre estos temas a la que podemos acudir como guía en todo momento, pero también me parece que es muy importante saber cuando podemos tomar un pequeño salto de fe, un pequeño riesgo calculado que nos permita, con mucha perseverancia y algo de suerte, descubrir algo diferente, algo interesante que le de a la idea ese diferenciador tan necesario para tomar cualquier mercado por sorpresa y generar un impacto real en el mismo.

## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ministerio de Trabajo (2023). Salarios Mínimos Sectoriales 2023  
<https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2022/12/1.-Salarios-Minimos-Sectoriales-2023.xlsx>
2. Superintendencia de compañías, valores y seguros. Guía de constitución de sociedades por acciones simplificadas.  
[https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/societario/cons\\_sas/SAS.pdf](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/societario/cons_sas/SAS.pdf)
3. Ministerio de Trabajo (2022) Modalidades de contrato en el Ecuador  
<https://www.trabajo.gob.ec/ministerio-del-trabajo-emite-4-nuevas-modalidades-de-contratacion-para-facilitar-la-creacion-de-plazas-de-trabajo/>
4. Nicolette Leffler MS, RDN. 5 beneficios de la proteína para la salud y el rendimiento deportivo. Beneficio #5- Las proteínas ayudan con la recuperación y crecimiento muscular  
<https://www.herbalife.com.pe/articulos/beneficios-de-la-proteina/#:~:text=Consumir%20prote%C3%ADnas%20no%20solo%20ayuda,crecimiento%20muscular%20y%20el%20fortalecimiento.>
5. Unilabs. 7 ideas de snacks proteicos prácticos y saludables. ¿Por qué son importantes las proteínas?  
<https://www.unilabs.es/blog/habitos-saludables/snacks-proteicos/#:~:text=Los%20snacks%20proteicos%20son%20especialmente,pensar%20primero%20en%20ingerir%20prote%C3%ADnas>
6. Zyrcular Foods (2020). ¿Qué aporta consumir más proteína vegetal? Cuáles son los beneficios de una dieta basada en alimentos de origen vegetal  
<https://zyrcularfoods.com/beneficios-de-proteina-vegeta-en-tu-dieta/#:~:text=Ayudan%20a%20controlar%20el%20colesterol,el%20h%C3%A1gado%20y%20los%20ri%C3%B1ones.>
7. El super poder de la empatía. Design Thinking  
<https://www.udep.edu.pe/hoy/2022/08/design-thinking-el-superpoder-de-la-empatia/#:~:text=En%20el%20Design%20Thinking%2C%20la,m%C3%A9todos%20que%20facilitan%20su%20comprens%C3%B3n.&text=El%20Design%20Thinking%20es%20un,e%20iterar%20r%C3%A1pidamente%20para%20corregir.>



8. ¿Qué es Brainstorming?

<https://www.arimetrics.com/glosario-digital/brainstorming>

9. Johana H. UX Writer (2018). Los retos del design thinking en la gestión de proyectos

<https://es.linkedin.com/pulse/los-retos-del-design-thinking-en-la-gesti%C3%B3n-de-y-hoyos-restrepo>

10. El Telégrafo. El 8% de las madres ecuatorianas asume de jefa del hogar.

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/el-8-de-las-madres-ecuatorianas-asume-de-jefa-del-hogar>

11. El Telégrafo. Padres encabezan los hogares en el Ecuador con el 67%

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/padres-ecuador>

12. Gestión Digital (2022). ¿Por qué el mercado laboral de Guayaquil es más sombrío?

<https://www.revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/por-que-el-mercado-laboral-de-guayaquil-es-mas-sombrio>

13. Ecuadorec (2023). ¿Cuántos habitantes tiene Guayaquil? Población 2023

<https://ecuadorec.com/habitantes-tiene-guayaquil-poblacion/>

14. Estanyol, E. (02 de 2012). COMEIN

<https://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero08/articles/Article-ElisendaEstanyol.html#:~:text=La%20participaci%C3%B3n%20m%C3%A1s%20activa%20de,de%20los%20eventos%20del%20futuro.>

15. Pomar, P. (05 de 07 de 2018). Thinkernautas. Design Thinking práctico

<https://thinkernautas.com/design-thinking-practicodefinir#:~:text=La%20fase%20de%20definir%20es,de%20los%20E2%80%9Cfamosos%20E2%80%9D%20insights.>

16. Remacha, M. (2016). Liderazgo responsable. El papel del directivo en el impulso de la RSE. IESE Business School, 5-18.
17. Ries, M. (2019). Neoland  
<https://www.neoland.es/blog/design-thinking-fases-yejemplos>
18. AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA - ARCSA  
Normativa técnica sanitaria sobre prácticas correctivas de higiene – ARCSA No. ARCSA-DE-057-2015-GGG  
<https://www.gob.ec/regulaciones/arcsa-057-2015-ggg-expidase-normativa-tecnica-sanitaria-practicas-correctas-higiene-establecimientos-procesadores-alimentos-categorizados-artesanales-organizaciones-sistema-economia-popular-solidaria#:~:text=La%20presente%20normativa%20t%C3%A9cnica%20sanitaria,%2C%20almacenamiento%2C%20distribuci%C3%B3n%2C%20transporte%20y>
19. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS  
Reglamento de las Sociedades por Acción Simplificada - Resolución de la Superintendencia de Compañías No. SCVS-INC-DNCDN-2020-0015  
<https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/ediciones-especiales/item/13583-edicion-especial-no-1071>
20. SERVICIO NACIONAL DE DERECHOS INTELECTUALES  
Ley de Propiedad Intelectual - Registro Oficial Suplemento 426 de 28-dic.-2006  
<https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Ley-de-Propiedad-Intelectual.pdf>
21. MICHAEL E. PORTER. Clusters and competition  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=2cbe5b01c61edee8dc7cd97fdeb8b7bf9ed3a117>
22. US NATIONAL LIBRARY OF MEDICINE. Joshua L. Hudson - Dietary protein requirements for children  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8147948/>

### 13. ANEXOS

#### ANEXO 1

Encuestas realizadas a Padres de familia con sus respectivos resultados

- 1.- ¿Su hijo/a practica algún hobby o deporte? Si o No
2. ¿Qué actividad o deporte practica su hijo/a?
3. De la siguiente escala siendo 1 menor y 5 mayor ¿Qué tan importante guiarse por la pirámide nutricional para garantizar la calidad de la alimentación saludable de su hijo/a?
4. ¿Cuáles son sus marcas favoritas de snacks?
5. ¿Conoce si existen snacks saludables? Si o No
6. En una escala de 1 menor y 5 mayor ¿Cuánto valoraría usted una marca que ofrezca productos nutritivos de origen vegetal para su hijo/a?
7. ¿Qué características debe reunir un cake para dárselo a su hijo/q para comprarlo?  
Free gluten  
Sin saborizantes  
Sin azúcares artificiales
8. ¿Qué sabores son los preferidos de su hijo/a?
9. ¿Estaría dispuesta a dar a su hijo/a un snack elaborado a base de ingredientes de origen vegetal?
10. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un snack que beneficie la nutrición de su hijo/a?

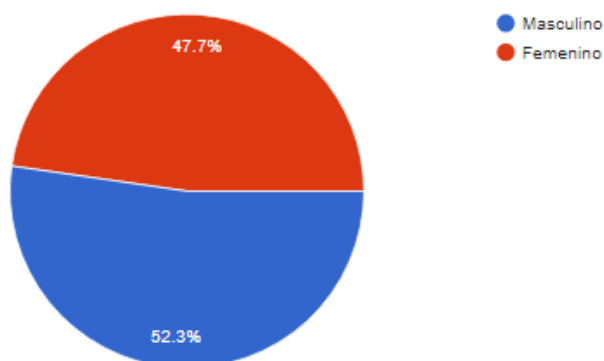
2,00 USD

2,50 USD

3 USD

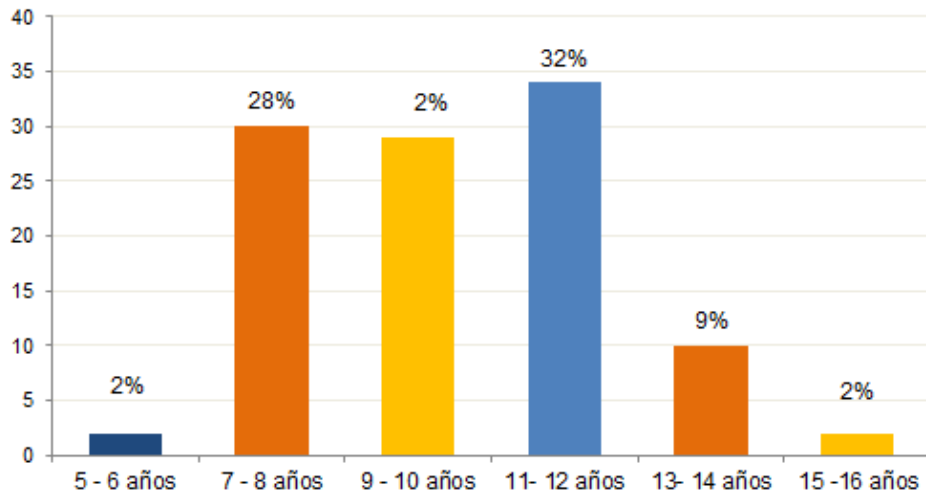
Sexo de su hijo/a

107 respuestas



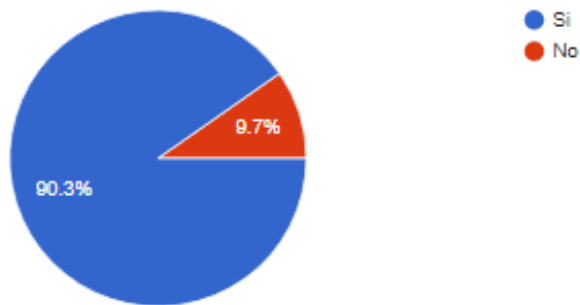
## Edad de los hijos

107 respuestas



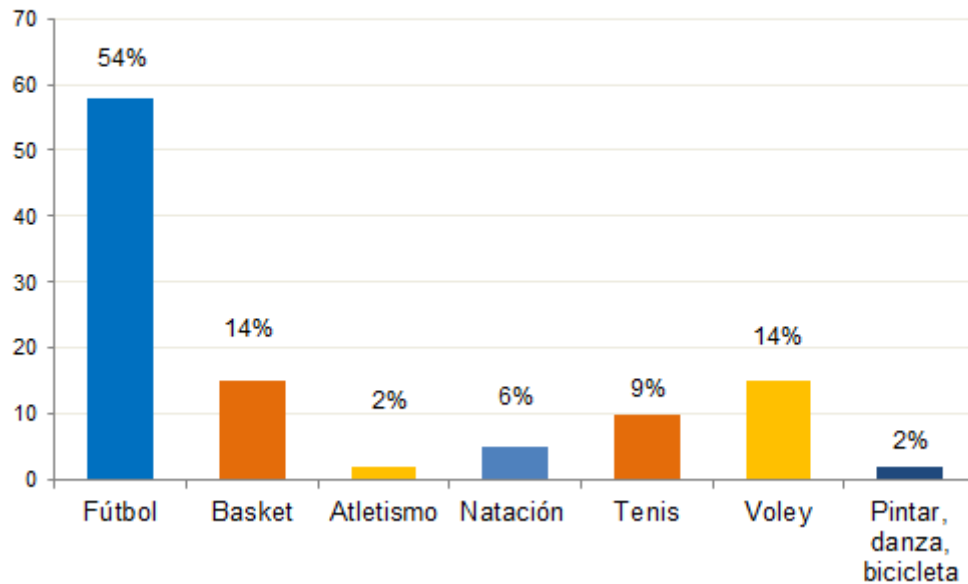
## 1. ¿Su hijo/a practica algún hobby o deporte?

107 respuestas



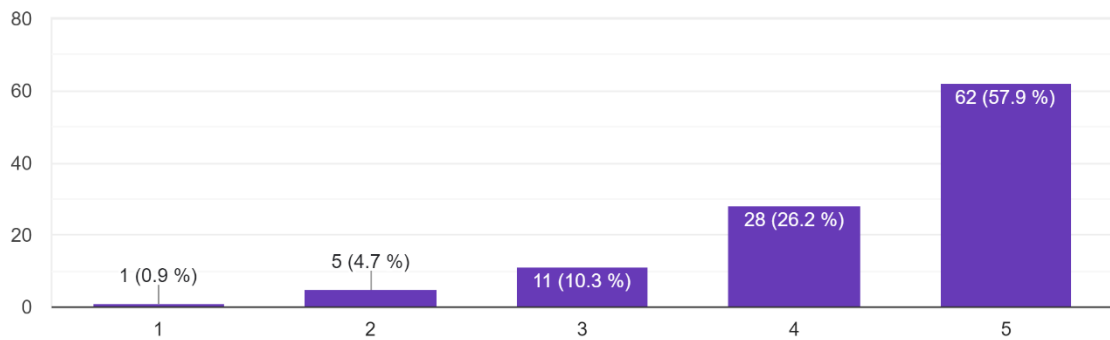
## 2. ¿Qué actividad o deporte practica su hijo/a?

107 respuestas



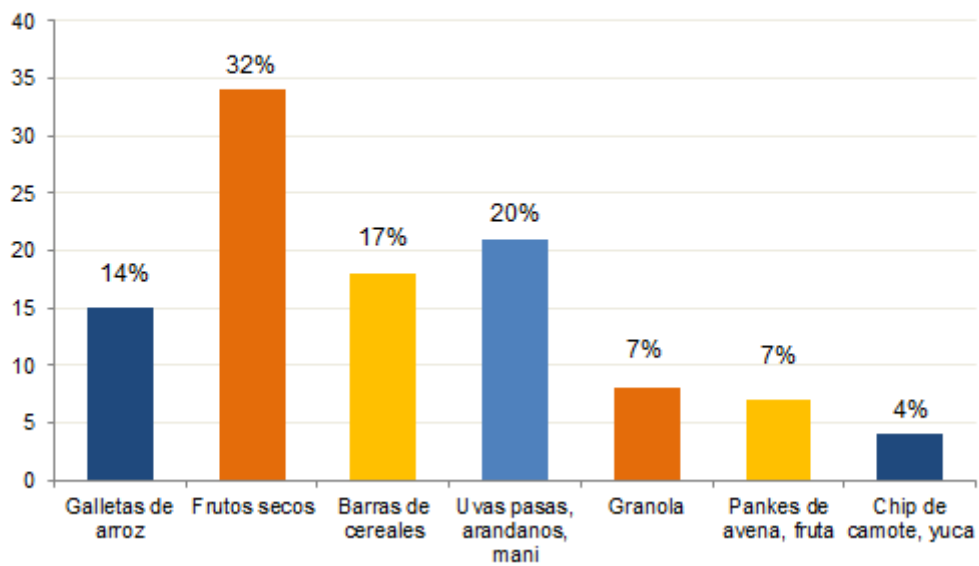
3. De la siguiente escala siendo 1 menor y 5 mayor ¿Qué tan importante es para usted guiarse por la pirámide nutricional para promover la calidad de la alimentación saludable de su hijo/a?

107 respuestas



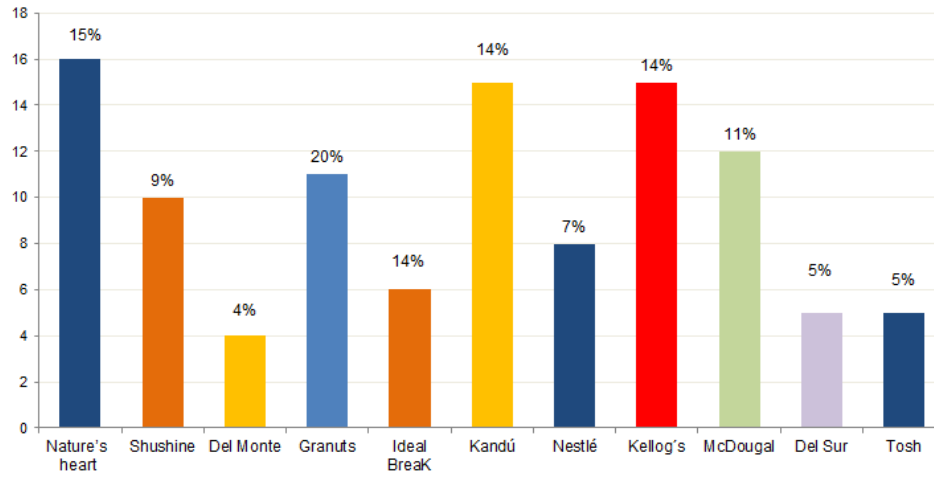
4. ¿Qué tipos de snacks saludables conoce?

107 respuestas



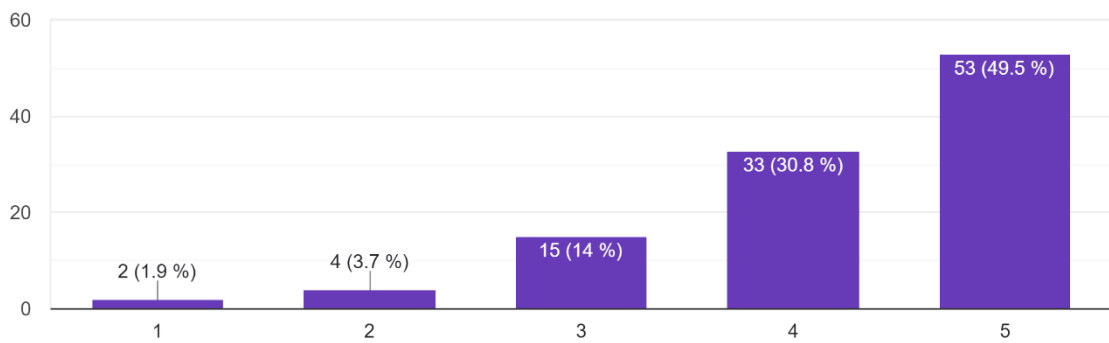
5 ¿Cuáles son las marcas favoritas de snacks de su hijo/a?

107 respuestas



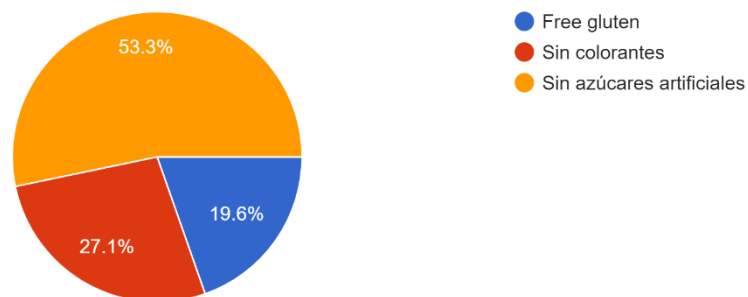
6. En una escala de 1 menor y 5 mayor ¿Cuánto valoraría usted una marca que ofrezca productos nutritivos de proteína vegetal para su hijo/a?

107 respuestas



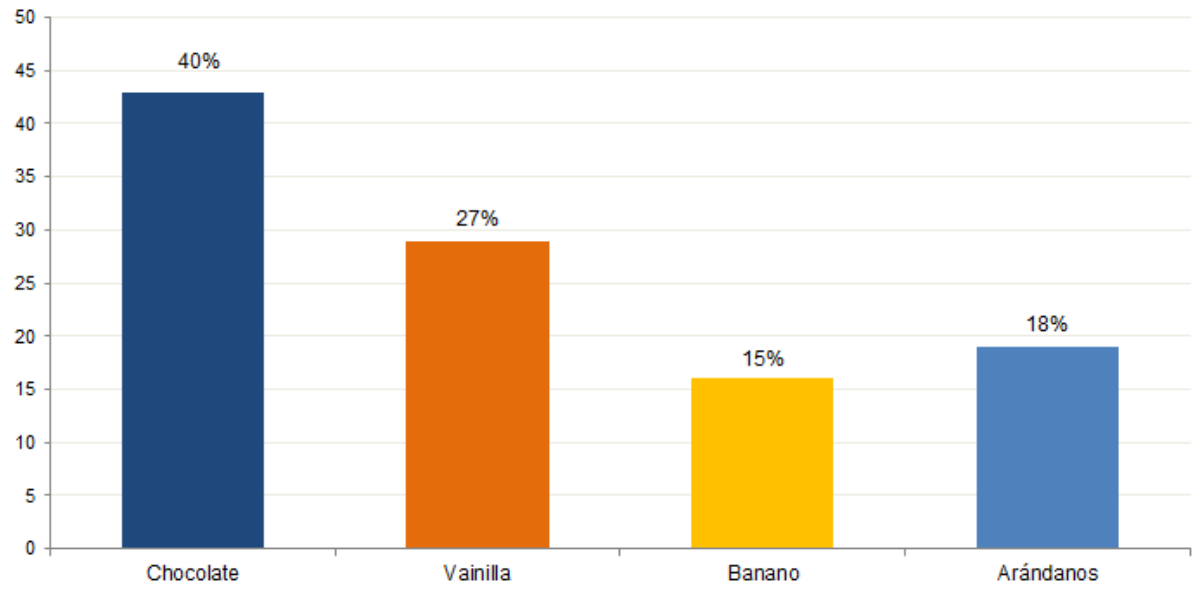
7. ¿Al momento de comprar qué características debe reunir un cake para dárselo a su hijo/a?

107 respuestas



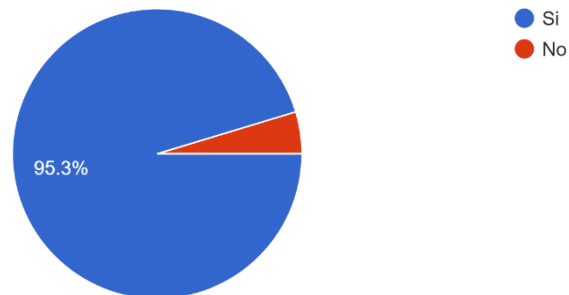
8. ¿Qué sabores son los preferidos de su hijo/a?

105 respuestas



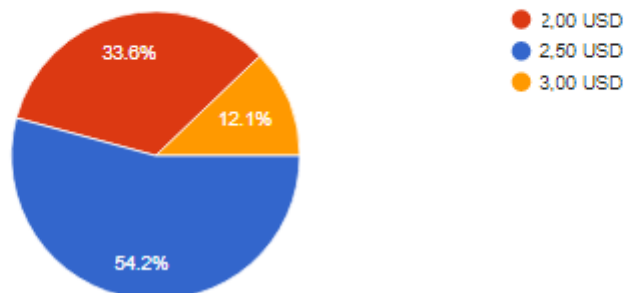
9. ¿Estaría dispuesta a dar a su hijo/a un snack elaborado a base de ingredientes de proteína vegetal?

107 respuestas



10. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un snack que beneficie la nutrición de su hijo/a?

107 respuestas



## ANEXO 2

### Entrevistas a Gerentes de Marketing – Marca o de Producto – (Tiempo)

E1: Ingrid Kayser Blum Customer Marketing Head Ecuador en Kellogg's

3 años 3 meses

1. ¿Cuáles son las tendencias actuales de consumo de snacks saludables?

Bueno los consumidores buscan variedad de sabores y nuevas ofertas de precios para salir de lo tradicional y repetitivo. Lo saludable se vuelve aburrido porque encuentras dos sabores a lo mucho tres y pare de contar y eso no funciona así debes diversificar tu portafolio por categoría de productos. El consumidor a la larga se aburrirá de lo mismo siempre. A veces el consumidor compra hasta por la curiosidad de probar algo nuevo.

2. ¿Cómo está conformado el mercado de productos conocidos como snacks o barras nutritivas?

Existen las barras de cereal, barras energéticas, maíz cakes, granolas, chips, cereales orgánicos, galletas de arroz inflado, frutos secos o deshidratados.

3. ¿Conoce alguna marca nacional o importada que se considere como un snack nutritivo o saludable? ¿Si o No Cuáles?

En línea, barras de cereal sin azúcar añadida. Urban nutrition, Protein oats avena. PEP UP2 Nutrition,, barra de proteína con quinua y frutos amarillos.

4. ¿Conoce los productos especializados para niños y jóvenes con actividades deportivas?

Kellogg's Musly manzana, melocotón, vainilla y almendra. Tosh, barras de cereales con chocolate Bolt + Barra de granola con chocolate y quinua

5. ¿Cuál sería un precio ideal para lanzar un producto con estas características?

Al ser un producto especializado que compite con marcas importadas podrá ser desde 3 USD en adelante es un precio sugerido por supuesto todo dependerá de tus costos de producción y los gastos operativos que permitan crear un correcto plan comercial.

6. ¿Qué factores influirían para que los niños entre 5 y 15 años consuman un cake saludable en su dieta diaria?

Variedad de sabores El sabor es la clave: nutritivo o natural no debe resultar insípido. Una presentación llamativa y práctica, qué resulta mejor: ¿caja de cartón o empaques biodegradables o desechable?

7. ¿Considera que los padres de familia comprarían un cake saludable para proveer energía a sus hijos?

Yo como madre de familia si lo compraría hasta para mi consumo si es que en serio me da mayor energía. Cumple tu propuesta de valor y seré leal a tu marca.



8. ¿Qué tipo de comunicación desde su experiencia sería la adecuada para lanzar una marca nueva en esta categoría de producto?

No sé si has visto la marca Del Sur con su campaña SNACKEA tiene una al inicio una comunicación muy curiosa, pero a la larga es contagiosa, hay que ser creativo el reto es similar a hacerles tomar la sopa a los hijos por ahí va el asunto.

9. ¿Dónde se podrían vender estos snacks que sean visibles para los consumidores?

Bueno eso dependerá de la estrategia de trade marketing, que resulta rentable y genere mayor visibilidad de tu marca. Supongo que ya tiene algo pensado sino a trabajar desde su logística, distribución y abastecimiento lo peor que puede ocurrir es que siendo un producto nuevo lo veamos al inicio y luego desaparezca...

10.- ¿Considera viable este tipo de producto innovador para el segmento de niños entre 5 y 15 años en la ciudad de Guayaquil?

Por supuesto que sí, este es un nicho con alto potencial de crecimiento todo está en crear valor al producto y eso se consigue analizando qué es lo que me hace único y diferente a mi competencia y demostrarlo ejemplo todos ofrecen barras de chocolate con arándano, frutos rojos, secos o deshidratados y con supuestas proteínas vegetales. pero el consumidor no entiende esos conceptos quiere que su salud mejore a raíz de probar un nuevo producto para recomendarlo. A veces ni hacemos caso al médico, pero si a la abuela sabía qué hacía musly en casa o avena birch o las coladas que nutrían desde pequeños y nos ayudaban a crecer sanos. Hay que repensarnos para ser pioneros.

E2: Marcelo Merino, Gerente de consumo masivo, 5 años en Dyvenpro.

1. ¿Cuáles son las tendencias actuales de consumo de snacks saludables?

Las tendencias van el consumo de productos totalmente orgánicos dulces y salados.

2.¿Cómo está conformado el mercado de productos conocidos como snacks o barras nutritivos ?

Las categorías que son tradicionales: líneas de desayuno, como granola y cereales, se estabilizaron después de la pandemia. Los snacks se han movido más con el semáforo amarillo. Una tendencia en desarrollo es la venta delivery.

3. ¿Conoce alguna marca nacional o importada que se considere como un snack nutritivo o saludable? ¿Si o No Cuáles?

Bolt, una barra energizante. Tiene tres categorías: barras para niños, de granola y funcionales (con proteína).

Quinoa Munch, gluten free, Paccari, cereal orgánico.

Quinde, Magma, Soyvital y Drink milk, abarcan distintos productos (cereales, granolas, barras, miel, panela, bebidas vegetales, entre otros).

4. ¿Conoce los productos especializados para niños y jóvenes con actividades deportivas?

Dr. Muller: Kids, Bocaditos, manzana y canela.

Protein One, Quest Protein Bar.

5. ¿Cuál sería un precio ideal para lanzar un producto con estas características?

Los precios de venta al público, por unidad, van desde USD 0,25 hasta 9,50.

6. ¿Qué factores influirían para que los niños entre 5 y 15 años consuman un cake saludable en su dieta diaria?

Los factores organolépticos del producto como el sabor, olor, textura y el color.

7. ¿Considera que los padres de familia comprarían un cake saludable para proveer energía a sus hijos?

No puedo ser absolutista, pero las madres de familia para variar las opciones de las loncheras de sus hijos tal vez lo comprarían.

8. ¿Qué tipo de comunicación desde su experiencia sería la adecuada para lanzar una marca nueva en esta categoría de producto?

Una comunicación en medios y eventos especializados que permita optimizar el presupuesto de promoción y publicidad.

9. ¿Dónde se podrían vender estos snacks que sean visibles para los consumidores?

Por experiencia nos ha ido bien en las cadenas farmacéuticas, adicional supermercados y bares de centros educativos.

10. ¿Considera viable este tipo de producto innovador para el segmento de niños entre 5 y 15 años en la ciudad de Guayaquil?

A nosotros nos ha ido bien, por eso considero que este tipo de productos si funciona aportando nutrientes y energía que el cuerpo necesita.

### **ANEXO 3**

#### **Entrevistas a profundidad a Nutricionistas expertos:**

E1: Roberto Anchaluiza, Nutricionista Distrital 09D08

E2: Alejandra Abigail Monard Sandoval, Nutricionista Distrital PELDI

E3 Alex Benavides, jefe del Departamento Nutricional del Ministerio de Salud Pública

E4: Ivanna Mata, Nutricionista Distrital 09D15

E5: Camilo Sebastián Restrepo, Coach Nutricionista.

1. ¿Qué es un snack saludable?

E1: Es un alimento que aporta energía y fibras ya que puede ser a base de carbohidratos y frutos secos

E2: Una porción pequeña de alimento rica en micronutrientes y fibra, libre de edulcorantes, aditivos y que sea inocuo.

E3: Un alimento fácil de transportar y comer, saciante y preparado con alimentos nutritivos.

E4: Alimentos fáciles de comer bajos en grasas y azúcares.

E5: Es un aporte nutricional adicional a la alimentación diaria.

2. ¿Qué características debe incluir para que un snack sea considerado saludable?

E1: aporte energético, y fibras

E2: No debe contener edulcorantes ni aditivos

E3: No debe aportar azúcares, ni frituras

E4: Cumplir con las leyes de la alimentación saludable (completa nutricionalmente, equilibrado con todos los macro y micronutrientes, suficiente para que sacie, inocua elaborada con BPM e higiene alimentaria, y variada que incluya diferentes alimentos de la pirámide).

E5: Que sea de proteína de origen vegetal.

3. ¿Qué beneficios aportarían al organismo el consumo periódico de snacks saludables?

E1: ayudaría al tracto intestinal por la alta cantidad de fibra.

E2: Aporte adicional de micronutrientes

E3: Aportar energía y vitaminas para mantenerse activos en las escuelas, trabajos

E4: Sustitutos o reemplazos de comidas para el proceso de pérdida de peso.

E5: Evitar la ansiedad.

4. ¿Cuántas calorías deberían incluir este tipo de productos para cumplir con los parámetros nutricionales de niños y jóvenes deportistas?

E1: 150 kcal

E2: 200 kcal

E3: Debe aportar al menos 150 - 250 calorías

E4: Entre 200 y 300 kcal, lo que corresponde una colación saludable.

E5: Entre 150 Kcal a 200 Kcal

5. ¿Cuáles son los productos especializados para niños y jóvenes con actividades deportivas?

E1: ninguna

E2: Yogurt

E3: Proteína aislada de suero de leche, aminoácidos

E4: Mantener una buena alimentación e hidratación.

E5: Multivitamínicos

6. ¿Qué ingredientes son necesarios para la elaboración de un cake nutricional dirigido a niños y jóvenes deportistas?

E1: fibra, pepsinas y vitaminas y minerales

E2: Huevo, harina

E3: Proteína aislada de suero de leche

E4: Avena o máchica, guineo, yogurt, frutos secos, huevos.

E5: frutos secos, proteínas, sin edulcorantes ni azúcares añadidos

7. ¿Qué factores influirían para que los niños entre 5 y 15 años consuman un snack saludable en su alimentación diaria?

E1: debería trabajar en la presentación y el sabor para que pueda ser aceptable y consumido.

E2: Factores medioambientales, culturales.

E3: Sabor agradable, con chocolate y frutas

E4: Sabor y presentación.

E5: Ser muy activos ayuda que el Snack les quite ansiedad.

8. ¿Qué tan importante es guiarse por la pirámide nutricional para garantizar la calidad de la alimentación saludable de su hijo/a?

E1: muy importante ya que proporciona información de las piezas que se deben consumir por grupo de alimentación

E2: Actualmente tenemos las GABAs del Ecuador, lo cual deja sin uso la pirámide nutricional.

E3: Más que guiarse por la pirámide nutricional, deberían enfocarse por cumplir con una dieta equilibrada, se debería utilizar la metodología del plato saludable

E4: La pirámide alimenticia es una herramienta de educación alimentaria que evita una alimentación monótona, garantizando variedad e incentivando al apetito de los niños en etapa de crecimiento.

E5: Es buena más no suficiente, muchos se guían en la pirámide, pero no en lo que realmente necesita el niño

9. ¿Qué enfermedades infantiles se puede prevenir con la ingesta de un snack a base de productos vegetales en los niños deportistas entre 5 y 15 años?

E1: Prevenir desde los hábitos alimenticios, las enfermedades no transmisibles.

E2: Diabetes, sobrepeso y obesidad infantil

E3: Desnutrición infantil

E4: Podemos prevenir cualquier forma de malnutrición, por exceso o déficit.

E5: Estrés, ansiedad, diabetes, obesidad si incluyen fibra.

10. ¿Considera viable este tipo de producto innovador para el segmento de niños entre 5 y 15 años en la ciudad de Guayaquil?

E1: generaría un impacto favorable ya que se necesita tener más opciones de snack saludables para los niños deportista y así pueden utilizar los nutrientes necesarios para sus actividades.

E2: Sí

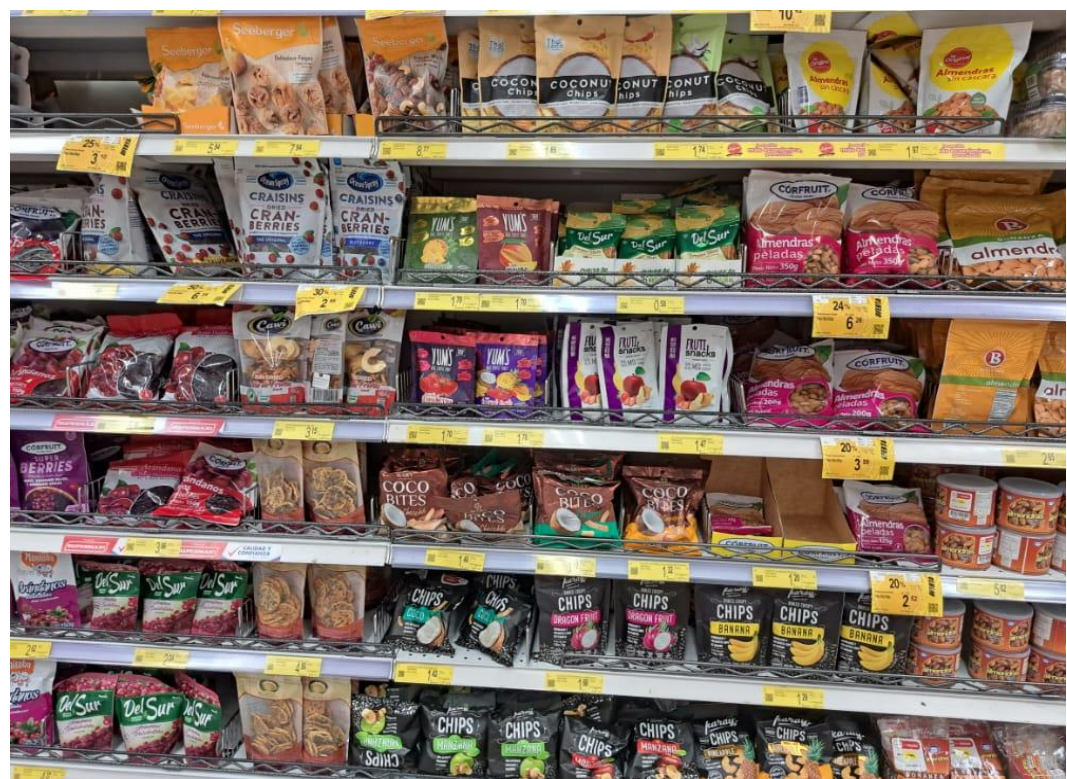
E3: Es viable implementarlo en ese tipo de productos como cake para tener más variedad y que no Sean las barras de cereales que por varios años se entregan a esta población

E4: Si, mi sugerencia sería que sean buenos ingredientes, sin azúcar solo la natural de los alimentos, alto en proteína y fibra, cuidando el sabor del producto.

E5: Sí, siempre y cuando no tenga componentes artificiales ni preservantes.

## ANEXO 4

### Análisis del mercado y la competencia de snacks en la ciudad de Guayaquil.









## ANEXO 5

### GRUPO FOCAL

#### Niños de 5 a 15 años

1.- ¿Tienes algún deporte o pasatiempo favorito? Si o No ¿Cuál?

De los niños 4 juegan fútbol, 2 practican básquet, 2 vóley, 2 niñas practican natación, 1 patinaje y 1 danza (la más pequeña del grupo: 5 años).

2. ¿Por qué te gusta esa actividad?

Porque mis padres también lo practicaban y nos gusta mucho, es nuestro sueño competir

3. ¿Qué te envían siempre en tu lunch?

Sánduches, jugos, yogur, cereales, galletas de arroz, frutas y agua.

4. ¿Qué te gustaría encontrar de nuevo en tus lunch?

Algo novedoso y rico. Variedad para no aburrirnos.

Todos los días algo distinto, alguna sorpresa que sea divertida.

5. ¿Comes algún snack entre tus comidas?

Si, algunos piqueos con batidos, chips, pipas, semillas, frutas secas.

6. ¿Cuáles son sus snacks favoritos?

Nachos, galletas, chips, papitas, chococakes, barras, avena birch, kinder joy..

7. ¿Conocen snacks saludables? Si o No

no

8. ¿Incluirías en tus comidas diarias el consumo de un cake nutritivo?

Si, pero no siempre porque hay que variar.

9. ¿Les gusta la forma del empaque de este cake? ¿Qué les parece? ¿Qué le hace falta?

Si es divertido para jugar, interesante, pero le falta algún juguete o sorpresa.

10. ¿Qué sabores les gusta más?

Arándanos con chocolate 2

Banana con chocolate 8

Vainilla con almendras 2

Deberían incluir frutilla o mora, chicle, banana split con chispas de chocolate, leche condensada o nutella.