



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas.

AUTORES:

Jeniffer Ramona Alvarado Angulo

Alex Ceccato

Miguel Ángel Coronel Llive

Miguel Ángel García Wong

Jhonatan Stalin Monar Garzón

Jorge Elías Rivadeneira Quiroz

TUTOR:

Msc. Sandra Elizabeth López Vásquez

Plan de Negocios AVO ANDES, para el Año 2026.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Jeniffer Ramona Alvarado Angulo, Alex Ceccato, Miguel Ángel Coronel Llive, Miguel Ángel García Wong, Jhonatan Stalin Monar Garzón, Jorge Elías Rivadeneira Quiroz, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Alvarado Angulo Jeniffer Ramona
0941628612



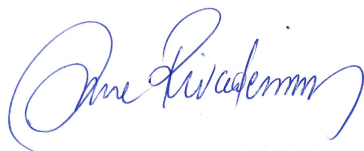
Miguel Angel García Wong
0917316788



Jhonatan Stalin Monar Garzón
1716633936



Miguel Angel Coronel Llive
1717266660



Jorge Elías Rivadeneira Quiroz
1709219420



Alex Ceccato
1757788441

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Sandra Elizabeth López Vásquez, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

Sandra Elizabeth López Vásquez

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de titulación en la carrera de Administración de Empresas tiene como finalidad evaluar la viabilidad de producción, comercialización y posicionamiento de un producto innovador: aceite de aguacate enriquecido con espirulina azul, bajo la marca AVO ANDES. La propuesta surge como respuesta a la creciente demanda de alimentos funcionales y naturales en el mercado ecuatoriano, en un contexto donde los consumidores priorizan la salud, la sostenibilidad y el consumo consciente.

El estudio parte de un análisis integral del macroentorno (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales) y del microentorno (competencia, clientes, proveedores), identificando oportunidades estratégicas para la introducción de un producto diferenciado. En el ámbito político y social, las políticas de apoyo a la agroindustria y la tendencia hacia hábitos saludables favorecen la aceptación del proyecto. En el entorno económico, el crecimiento del mercado de aceites saludables y alimentos funcionales confirma la oportunidad de posicionamiento. Asimismo, los avances tecnológicos en extracción en frío y micronización de superalimentos permiten garantizar calidad e innovación en el producto.

El aceite de aguacate con espirulina azul se plantea como una alternativa funcional que combina ácidos grasos monoinsaturados, proteínas y antioxidantes, con beneficios comprobados para la salud cardiovascular, el sistema inmunológico y la regeneración celular. La propuesta de valor se fundamenta en la autenticidad, la sostenibilidad y el origen local, atributos que responden a las necesidades y deseos de los consumidores conscientes, así como a los requerimientos de clientes B2B en el sector retail y HORECA.

La investigación de mercado, realizada con una muestra representativa de 171 encuestas en el Distrito Metropolitano de Quito, evidencia una alta aceptación del producto:

el 82 % de los encuestados considera atractivo o muy atractivo el aceite de aguacate con espirulina, y el 27,5 % estaría dispuesto a pagar entre 9 y 10 USD por una botella de 250 ml. Estos resultados confirman la deseabilidad del producto y su potencial de penetración en el mercado.

El modelo de negocio se basa en la tercerización del proceso productivo mediante maquiladoras locales, mientras AVO ANDES asume la gestión de marca, control de calidad, comercialización y distribución. Esta estrategia permite optimizar costos, reducir inversiones en activos fijos y concentrar recursos en marketing digital, posicionamiento competitivo y escalabilidad. Además, el proyecto contribuye al fortalecimiento de la economía nacional al dinamizar la cadena productiva del aguacate y la espirulina, fomentando encadenamientos sostenibles y generando valor agregado local.

En conclusión, el proyecto demuestra que la combinación de aceite de aguacate potencializado con espirulina azul no solo es viable en términos de producción y comercialización, sino que también responde a tendencias globales de consumo saludable y sostenible. AVO ANDES se posiciona como una propuesta innovadora que integra nutrición y propósito, con potencial para fidelizar clientes y consolidarse en un mercado competitivo.

Palabras clave: aceite de aguacate, espirulina azul, alimentos funcionales, sostenibilidad, innovación, mercado ecuatoriano, emprendimiento.

Abstract

This degree project in the Business Administration program aims to evaluate the feasibility of producing, commercializing, and positioning an innovative product: avocado oil enriched with blue spirulina, marketed under the brand AVO ANDES. The proposal emerges in response to the growing demand for functional and natural foods in the Ecuadorian market, within a context in which consumers prioritize health, sustainability, and conscious consumption.

The study begins with a comprehensive analysis of the macro-environment (political, economic, social, technological, environmental, and legal factors) and the micro-environment (competition, customers, and suppliers), identifying strategic opportunities for the introduction of a differentiated product. From a political and social perspective, public policies supporting agribusiness and the increasing trend toward healthy lifestyles favor the acceptance of the project. In economic terms, the growth of the healthy oils and functional foods market confirms the opportunity for market positioning. Additionally, technological advances in cold-press extraction and superfood micronization ensure product quality and innovation.

Avocado oil with blue spirulina is proposed as a functional alternative that combines monounsaturated fatty acids, proteins, and antioxidants, offering proven benefits for cardiovascular health, immune system support, and cellular regeneration. The value proposition is based on authenticity, sustainability, and local origin—attributes that respond to the needs and expectations of conscious consumers, as well as to the requirements of B2B clients in the retail and HORECA sectors.

Market research conducted with a representative sample of 171 surveys in the Metropolitan District of Quito shows a high level of product acceptance: 82% of respondents

consider avocado oil with spirulina attractive or very attractive, and 27.5% are willing to pay between USD 9 and USD 10 for a 250 ml bottle. These results confirm the product's desirability and its potential for market penetration.

The business model is based on outsourcing the production process through local maquiladoras, while AVO ANDES assumes responsibility for brand management, quality control, marketing, and distribution. This strategy makes it possible to optimize costs, reduce investment in fixed assets, and focus resources on digital marketing, competitive positioning, and scalability. Furthermore, the project contributes to strengthening the national economy by energizing the avocado and spirulina production chain, promoting sustainable linkages, and generating local value added.

In conclusion, the project demonstrates that the combination of avocado oil enhanced with blue spirulina is not only viable in terms of production and commercialization, but also aligned with global trends in healthy and sustainable consumption. AVO ANDES is positioned as an innovative proposal that integrates nutrition and purpose, with the potential to build customer loyalty and consolidate its presence in a competitive market.

Keywords: avocado oil, blue spirulina, functional foods, sustainability, innovation, Ecuadorian market, entrepreneurship.

Dedicatoria

Dedicamos el proyecto AVO ANDES: Aceite de Aguacate con Espirulina a Dios, fuente de inspiración y guía durante todo el proceso académico y formativo, así como a quienes creen en el valor de la innovación y en la posibilidad de construir un futuro más saludable y sostenible.

Nosotros, los seis integrantes del equipo, dedicamos este proyecto como testimonio de compromiso, disciplina y vocación. Cada aporte realizado, desde la investigación inicial hasta la ejecución final, refleja la importancia de la diversidad de habilidades y conocimientos, así como nuestra capacidad para afrontar desafíos de manera conjunta, con perseverancia y trabajo colaborativo.

De manera especial, dedicamos este logro a nuestras familias, cuyo apoyo constante, comprensión y paciencia fueron determinantes durante el desarrollo del proyecto. Asimismo, expresamos nuestro agradecimiento a los docentes y mentores que, mediante su orientación académica y experiencia profesional, nos motivaron a mantener altos estándares de calidad y excelencia, influyendo de forma significativa en nuestra formación integral.

Finalmente, dedicamos el proyecto AVO ANDES a la naturaleza, fuente esencial de los recursos que hacen posible la innovación. Consideramos que este trabajo debe servir como un recordatorio de la importancia de promover iniciativas responsables que respeten el equilibrio entre el ser humano y el medio ambiente, impulsando alternativas productivas sostenibles.

Con fe, esperanza y gratitud, presentamos este trabajo como un aporte a la construcción de un mundo más consciente, donde la salud, la sostenibilidad y la cooperación sean pilares del desarrollo.

Agradecimiento

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a Dios por brindarnos la fortaleza, la sabiduría y la constancia necesarias para culminar este proceso académico, guiándonos en cada etapa del desarrollo del proyecto AVO ANDES: Aceite de Aguacate con Espirulina.

Agradecemos profundamente a nuestras familias por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante a lo largo de este proceso. Su paciencia, respaldo emocional y confianza fueron fundamentales para afrontar los desafíos académicos y personales presentados durante la elaboración de este trabajo.

De manera especial, expresamos nuestro agradecimiento a nuestra tutora, Msc. Sandra López, por su acompañamiento académico, orientación metodológica y valiosos aportes durante el desarrollo del proyecto. Su experiencia, compromiso y disposición permanente contribuyeron de forma decisiva al fortalecimiento de la calidad del trabajo y al cumplimiento de los objetivos planteados.

Asimismo, agradecemos a los docentes de la carrera, quienes, a través de sus conocimientos, enseñanzas y exigencia académica, aportaron significativamente a nuestra formación profesional y al desarrollo de las competencias necesarias para la elaboración de este plan de negocios.

Finalmente, expresamos nuestro agradecimiento a todas las personas e instituciones que, de manera directa o indirecta, aportaron con información, asesoría y colaboración para la ejecución de este trabajo, contribuyendo así a la consecución de los resultados alcanzados.

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	14
FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO	16
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	22
IDEA DE NEGOCIO.....	23
VALIDACIÓN DE VIABILIDAD - DESEABILIDAD	28
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	37
PLAN DE MARKETING	41
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS.....	61

Índice de Tablas

Tabla 1. Buyer Persona.....	19
Tabla 2. Buyer Persona B2B.....	20
Tabla 3. Árbol de Problemas	22
Tabla 4. Lean Canvas.....	24
Tabla 5. Presentación de Resultados.....	29
Tabla 6. Codificación de Entrevistas Prototipo 2.0	31
Tabla 7. Perfil de los Participantes	31
Tabla 8. Percepción del Producto	32
Tabla 9. Beneficios y Diferenciación.....	32
Tabla 10. Intención de Uso y Compra	32
Tabla 11. Matriz de Sistematización de Información, Entrevistas	33
Tabla 12. Detalle Mapa de Procesos.....	38
Tabla 13. Plan de Marketing.....	43
Tabla 14. Inversión Inicial	47
Tabla 15. Financiamiento.....	48
Tabla 16. Estado de Costos.....	49
Tabla 17. Estado de Pérdidas y Ganancias	50
Tabla 18. Estado de Flujo de Caja	51
Tabla 19. Proyección de Ventas.....	52
Tabla 20. Indicadores Financieros	54
Tabla 21. Escenarios Financieros	56

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa de Empatía.....	18
Figura 2. Opción 1 de Prototipo 1.0.....	25
Figura 3. Opción 2 de Prototipo 1.0.....	25
Figura 4. Prototipo 2.0	35
Figura 5. Captura de Pantalla Video Promocional.....	36
Figura 6. Mapa de Procesos	37
Figura 7. Organigrama.....	39
Figura 8. Diseño Presentación Comercial.....	43
Figura 9. Diseño Dossier Comercial.....	43
Figura 10. Página Web.....	44
Figura 11. Diseño Gift Box.....	45
Figura 12. Punto de Equilibrio.....	53

Índice de Anexos

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos	61
--	----

Introducción

La creciente conciencia sobre la salud, el bienestar y la alimentación natural ha transformado los hábitos de consumo en todo el mundo. Los consumidores buscan productos que no solo satisfagan necesidades básicas, sino que también aporten beneficios funcionales tanto en la alimentación como en la cosmética. Entre estos, el aceite de aguacate se destaca por su alto contenido de ácidos grasos monoinsaturados, vitaminas y antioxidantes, los cuales promueven la salud cardiovascular, fortalecen la piel y mejoran la hidratación capilar. Por su parte, la espirulina, una microalga rica en proteínas, vitaminas y minerales, se ha posicionado como un superalimento con efectos positivos sobre el sistema inmune, la energía y la prevención de enfermedades.

La innovación surge al combinar el aceite de aguacate con espirulina, creando un producto que integra las propiedades de ambos, ofreciendo beneficios sinérgicos que satisfacen la demanda de consumidores conscientes y exigentes. Este proyecto se enfoca en evaluar la viabilidad de producción, distribución y comercialización del aceite de aguacate con espirulina, considerando factores del microentorno (competencia, clientes, proveedores) y del macroentorno (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal). Asimismo, analiza oportunidades de diferenciación mediante la innovación, la certificación orgánica y la educación del consumidor sobre los beneficios funcionales del producto.

La propuesta se dirige a un mercado que valora la calidad, la naturalidad y los productos saludables, tanto para el consumo alimenticio como para usos cosméticos. Se considera además la importancia de estrategias de marketing digital, distribución directa y comunicación del valor agregado, como elementos clave para el posicionamiento competitivo. En síntesis, este proyecto busca no solo introducir un producto innovador, sino también establecer un modelo de negocio sostenible y alineado con tendencias de consumo

saludable, fortaleciendo la percepción de valor y fidelizando a los clientes en un mercado competitivo y en constante crecimiento.

Objetivo General

Desarrollar un producto innovador de aceite de aguacate potencializado con espirulina azul; y, evaluar su viabilidad de producción, comercialización y posicionamiento en el mercado de productos naturales y saludables.

Objetivos Específicos

1. Evaluar la aceptabilidad y definir el *target* del producto mediante un estudio de mercado detallado.
2. Diseñar el plan estratégico de marketing y promoción para asegurar el posicionamiento competitivo del producto.
3. Analizar la viabilidad económica y la factibilidad financiera del proyecto, incluyendo el cálculo de costos e indicadores de rentabilidad.

Fase de Empatía Incluyendo Marco Teórico

Marco Teórico

El mercado de alimentos saludables está en alza, sin embargo, aún carece de productos innovadores que combinen aceites funcionales con proteínas y antioxidantes naturales. El aguacate y la espirulina son productos naturales altamente funcionales y contienen bioactivos importantes para la salud. La combinación de estos dos alimentos crea un producto potente y diferenciado. En este contexto, AVO ANDES surge para unir estos componentes y desarrollar aceite de aguacate con espirulina, marcando una tendencia mundial en el consumo de alimentos saludables.

En 2025, las ventas globales de aceite de aguacate alcanzaron los USD 640 millones, con una expectativa de expansión del 5,8% anual hasta 2034 (Informes de Expertos, 2025). La espirulina en 2025 registró ventas de USD 730 millones, con una estimativa de crecimiento del 6,6% anual hasta 2033 (Global Growth Insights, 2025). Estos datos reflejan una oportunidad clara para integrar ambos productos en una sola propuesta funcional.

El aceite de aguacate está compuesto alrededor de 65% a 70% de ácido oleico-monoin saturado (Omega 9), además de 10% a 15% de ácido linoleico-poliinsaturado (Omega 6) y menores cantidades de Omega 3. Estos ácidos grasos ayudan a reducir el colesterol LDL y aumentar el HDL (Prensa Libre, 2025). También contiene vitamina E y catequinas, antioxidantes que neutralizan radicales libres y actúan en la prevención del envejecimiento celular y patologías degenerativas (Tua Saúde, 2023). Asimismo, favorece la absorción de nutrientes liposolubles como las vitaminas A, D, E y K (Mega We Care, 2025).

La espirulina es considerada un superalimento por su contenido proteico de entre 60% y 70%. Esta microalga aporta vitaminas del complejo B, además de minerales como calcio, hierro, potasio, magnesio y zinc, esenciales para la salud (Fortune Business Insights, 2024).

Su consumo fortalece el sistema inmunológico, contribuye a la eliminación de toxinas y aumenta las defensas del organismo (Grand View Research, 2024).

Componentes del plan de negocio

El producto, aceite funcional enriquecido con espirulina, combina ácidos grasos con proteínas y antioxidantes, con potencial para prevenir enfermedades cardiovasculares, diabetes e hipertensión, además de mejorar el sistema inmunológico y resuelve el problema, de la alta demanda de productos naturales y falta de propuestas innovadoras en el mercado.

La propuesta de valor está fundamentada en adicionar espirulina azul al aceite de aguacate, acrecentando vitaminas liposolubles y proteínas. El producto llega hasta 250°C sin deteriorarse (Tua Saúde, 2023).

Conocimiento del mercado y del cliente

Los hábitos alimentarios en Ecuador para 2025 priorizan la salud y la sostenibilidad como pilares del consumo, con especial interés en alimentos funcionales (Pro Ecuador, 2025). Actualmente, el mercado ofrece cápsulas de espirulina como suplemento y aceites vegetales comunes, pero no existe un producto que combine ambos componentes.

Según el informe de Strategy Helix, el mercado de aceites comestibles en Ecuador alcanzó un valor de USD 792,2 millones en 2024, con una proyección de crecimiento hasta USD 908 millones en 2030, lo que representa un promedio anual estimado de 2,3% (Strategy Helix Group, 2025). Este escenario confirma la oportunidad de introducir un producto innovador como el aceite de aguacate con espirulina.

Mapa de Empatía

Figura 1. Mapa de Empatía



Nota: Elaboración propia

El cliente ideal de AVO ANDES busca artículos que respeten el planeta, tengan un impacto social y cuiden su salud. Por esta razón, aprecia mucho la autenticidad, la sostenibilidad y el origen local. Desea contribuir a un cambio positivo a través de sus decisiones diarias y vive inmerso en mensajes sobre el consumo consciente y el bienestar. Su descontento con las marcas sin propósito y los productos artificiales lo lleva a optar por propuestas como AVO ANDES, que combinan belleza, ética y nutrición. Esta vinculación tanto emocional como racional refuerza la posición del producto como una solución completa en mercados de rápido crecimiento.

Buyer Persona: Características y necesidades del segmento

Tabla 1. Buyer Persona

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Claudia Morales, la consciente integral
Perfil Demográfico	
Edad	38 años.
Género	Femenino.
Estado civil	Casada, con 2 hijos pequeños
Nivel educativo	Universitario.
Ingresos mensuales	USD 1000-2500.
Ocupación	Consultora en bienestar integral, coach, educadora holística, nutricionista, <i>health influencer</i>
Redes sociales que utiliza	Instagram, TikTok, YouTube.
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Practica yoga, cocina saludable, promueve consumo local.
Valores	Salud, sostenibilidad, justicia social, autenticidad.
Personalidad	Reflexiva, empática, curiosa, con liderazgo en su comunidad
Motivaciones	Sentirse bien consigo misma, cuidar su familia, dejar huella positiva
Comportamiento de Consumo	
Canales preferidos	Tiendas orgánicas, ferias locales, <i>e-commerce</i> con propósito, cadenas de supermercados.
Decisión de compra	Investiga ingredientes, origen, impacto ambiental y social.
Fidelización	Recomienda marcas que conectan con sus valores
Uso del producto	Lo incorpora en recetas saludables y rituales cosméticos
Necesidades	
Necesidades principales	Busca productos que sean naturales, funcionales y seguros para toda la familia. Que tengan origen local y trazabilidad ética. Además, que estos productos ofrezcan beneficios reales para la salud y vengan en envases sostenibles y estéticamente cuidados.
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	El aceite AVO ANDES ofrece una alternativa natural, funcional y ética que cuida su salud, respeta el medioambiente y promueve el comercio justo. Su fórmula única, aguacate andino prensado en frío con espirulina local, responde al deseo de consumir productos con beneficios reales, trazabilidad transparente y origen ecuatoriano. Además, su doble uso alimenticio y cosmético permite integrarlo en rituales de bienestar diario, mientras su envase sostenible refuerza el compromiso ecológico que el consumidor valora profundamente. Así, el producto se convierte en una experiencia coherente con sus valores y estilo de vida consciente.
Deseos	
Deseos principales	Sentirse parte de un movimiento que transforma desde

	<p>el consumo y descubrir productos que combinen nutrición, belleza y propósito.</p> <p>Apoyar marcas ecuatorianas que generen empleo rural y respeten la tierra.</p> <p>Vivir experiencias sensoriales y rituales que conecten cuerpo, mente y entorno.</p>
¿Cómo el producto/servicio satisface esos deseos?	<p>El aceite AVO ANDES ofrecer una experiencia que va más allá del consumo: permite cuidar el cuerpo, apoyar a comunidades rurales y contribuir activamente al bienestar del planeta. Su origen 100% ecuatoriano y su fórmula con espirulina local conectan con el anhelo de autenticidad y propósito. El diseño sostenible del envase y su doble uso alimenticio-cosmético permiten rituales personales que integran salud, belleza y conciencia. Así, el cliente no solo adquiere un producto, sino que se vincula emocionalmente a una causa transformadora.</p>

Nota: Elaboración propia

Buyer Persona: B2B

Tabla 2. Buyer Persona B2B

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Carolina Vega – Gerente de Compras y Desarrollo de Categoría
Perfil Demográfico	
Edad	32-48 años.
Género	Femenino.
Estado civil	Casada o en unión estable.
Nivel educativo	Tercer nivel o posgrado (Administración, Negocios, Nutrición, Gastronomía, <i>Supply Chain</i>).
Ingresos mensuales	Medio-alto a alto (USD 2.000–5.000 según canal y empresa).
Ocupación	Gerente de Compras, <i>Category Manager</i> , Jefe de Abastecimiento, Chef Ejecutivo (HORECA).
Redes sociales que utiliza	LinkedIn, Instagram, YouTube; ocasionalmente Facebook para tendencias de consumo.
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Profesional activa, orientada a resultados, interesada en tendencias saludables, sostenibilidad y productos premium.
Valores	Calidad, transparencia, innovación, sostenibilidad, confiabilidad del proveedor
Personalidad	Analítica, estratégica, exigente, orientada a datos, pero sensible al <i>storytelling</i> y diferenciación del producto. Incrementar rotación y margen, diferenciar su

Motivaciones	categoría/menú, trabajar con proveedores confiables, ofrecer productos saludables y funcionales.
Comportamiento de Consumo	
Canales preferidos	Reuniones B2B, degustaciones, ferias comerciales, catálogos digitales, LinkedIn, correo corporativo.
Decisión de compra	Basada en: calidad, certificaciones, precio vs. margen, capacidad de abastecimiento, presentación, soporte comercial y evidencia de rotación.
Fidelización	Se mantiene con proveedores que cumplen entregas, ofrecen innovación constante, materiales de activación y soporte postventa.
Uso del producto	Venta en góndola (<i>retail</i>), uso en cocina profesional (HORECA), distribución a minoristas (mayoristas).
Necesidades	
Necesidades principales	Productos diferenciados, saludables y con buena rotación; proveedores confiables; precios competitivos; certificaciones; formatos adecuados por canal; soporte comercial.
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	AVO ANDES ofrece un aceite funcional innovador (aguacate + espirulina), con presentación premium, respaldo técnico, formatos adaptados, narrativa de origen y sostenibilidad, y capacidad de abastecimiento estable.
Deseos	
Deseos principales	Innovación real, productos con <i>storytelling</i> , alineación a tendencias globales, exclusividad por canal, mayor margen y percepción premium.
¿Cómo el producto/servicio satisface esos deseos?	AVO ANDES destaca por su propuesta única en el mercado, su identidad andina, su enfoque <i>wellness</i> , su estética premium y su potencial para elevar el <i>ticket</i> promedio y diferenciar la categoría.
Nota: Elaboración propia	

Identificación de la Problemática

Problema del segmento

El segmento objetivo, conformado por personas ecuatorianas de 25 a 65 años de nivel socioeconómico medio y alto, presenta una creciente preocupación por mantener una alimentación saludable. Sin embargo, enfrenta una limitada oferta de productos funcionales nacionales que integren ingredientes nutritivos y sostenibles. Esta carencia obliga a los consumidores a recurrir a productos importados de mayor costo, evidenciando la necesidad de desarrollar alternativas locales como el aceite de aguacate con espirulina, que promuevan bienestar y valor agregado nacional.

Árbol de problemas

Tabla 3. Árbol de Problemas

Causas	Problema Central	Consecuencias
Baja disponibilidad de productos funcionales nacionales que combinen ingredientes nutritivos de origen natural, debido a la limitada industrialización.	Escasa disponibilidad de productos nacionales funcionales y sostenibles para el segmento de consumidores interesados en alimentación saludable.	Mayor dependencia del consumo de productos importados de alto costo y menor acceso a alimentos funcionales asequibles.
Desaprovechamiento del aguacate de segunda y tercera selección (alto nivel de “desperdicio” postcosecha), lo que limita la generación de valor agregado en la cadena productiva.		Pérdida económica para productores locales y menor competitividad del sector agroindustrial nacional.
Bajo nivel de conocimiento del consumidor sobre los beneficios combinados del aguacate y la espirulina como superalimento.		Menor demanda potencial y lenta adopción de productos innovadores de origen natural dentro del mercado nacional.
Escasa diversificación de productos funcionales elaborados en Ecuador y poca inversión en investigación y desarrollo en alimentos saludables.		Limitado crecimiento de la industria local de alimentos funcionales y menor posicionamiento de Ecuador en mercados internacionales especializados.

Nota: Elaboración propia

Idea de Negocio

La idea de negocio de AVO ANDES consiste en la comercialización de aceite de aguacate potenciado con espirulina azul, un producto innovador que integra los beneficios nutricionales del aguacate con las propiedades funcionales de la espirulina azul. El modelo de negocio se basa en la tercerización del proceso productivo mediante una maquiladora ecuatoriana especializada, encargada de la elaboración, mezcla y embotellado del producto, mientras que AVO ANDES asume la gestión de la marca, el control de calidad final, la comercialización y la distribución bajo un esquema B2B. Este enfoque permite optimizar costos, reducir inversiones en activos fijos y concentrar los recursos en el desarrollo comercial, posicionamiento y escalabilidad del producto dentro del creciente mercado de alimentos saludables.

Adicionalmente, el proyecto genera un aporte indirecto a la sociedad al dinamizar la cadena productiva local, abriendo oportunidades comerciales para productores ecuatorianos de aguacate y espirulina, así como para empresas nacionales dedicadas a la maquila de alimentos y aceites vegetales. De esta manera, AVO ANDES no solo impulsa la innovación en productos de alto valor agregado, sino que también contribuye al fortalecimiento de la economía local, fomenta encadenamientos productivos sostenibles y promueve el desarrollo de un mercado saludable alineado con las nuevas tendencias de consumo responsable y bienestar integral.

Lean Canvas

Tabla 4. Lean Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Proveedores de aceite de aguacate nacional Proveedores de espirulina azul Laboratorios de análisis y Certificaciones Diseñadores de envases Distribuidores naturales y tiendas orgánicas Profesionales de la salud y del bienestar	<i>Branding y Packaging</i> Marketing Digital Distribución y logística Control de Calidad	Nutrición de calidad premium 100 % natural con los beneficios del aguacate y potenciado por la espirulina para cuidar tu corazón, tu salud y tu familia.	Creación de comunidad y fidelización a través de educación al consumidor con contenido digital (recetas y tips)	Personas de 25 a 65 años que vivan en Quito de <i>status</i> económico medio alto
	Recursos clave		Canales	
	Materia Prima: Aceite de Aguacate y Espirulina de alta calidad Know how en la formulación natural		Supermercados Venta directa en tiendas especializadas	
Estructura de costos Compra de producto terminado (Aguacate + Espirulina) Procesamiento Mano de Obra Envasado Marketing Digital y Branding Distribución y Logística		Fuente de ingresos B2B: Supermercados y tiendas especializadas Venta a Distribuidores Mayoristas		

Nota: Elaboración propia

Figura 2. Opción 1 de Prototipo 1.0



Nota: Elaboración propia

Figura 3. Opción 2 de Prototipo 1.0



Nota: Elaboración propia

Este prototipo combina aceite de aguacate de primera extracción en frío con espirulina micronizada para crear una fórmula nutritiva de textura ligera y rápida absorción. Su composición busca aportar una alta concentración de antioxidantes, vitaminas A, E y del complejo B, así como ácidos grasos esenciales que favorecen la regeneración celular y la hidratación profunda. La incorporación de espirulina potencia el efecto revitalizante gracias a su elevado contenido de proteínas y minerales, ofreciendo un producto ideal para fortalecer, proteger y mejorar la apariencia de la piel o el cabello, dependiendo de su aplicación final.

Para el desarrollo de este producto se seleccionó un envase de vidrio debido a sus propiedades de inercia química, protección frente a la oxidación y su aporte a una percepción de alta calidad, factores que contribuyen a una adecuada conservación del aceite y a un posicionamiento premium en el mercado.

En el caso de la presentación en formato líquido, se optó por un envase provisto de tapa dosificadora, lo cual facilita un uso controlado y funcional en aplicaciones culinarias cotidianas, particularmente en la preparación de ensaladas. Por su parte, el envase redondo fue diseñado con el propósito de permitir una dosificación más precisa y medida, orientada a prácticas gastronómicas de alta cocina, donde la exactitud en la aplicación y la estética del producto adquieren un valor significativo.

Análisis del Macroentorno

El análisis del macroentorno permite comprender los factores externos que influyen en la viabilidad del aceite de aguacate con espirulina AVO ANDES. En el ámbito **político**, Ecuador impulsa políticas de apoyo a la agroindustria, la producción local y los emprendimientos sostenibles, lo que favorece la elaboración de productos funcionales de origen nacional. En el entorno **económico**, el país presenta un crecimiento moderado del consumo de alimentos saludables y un mercado de aceites vegetales en expansión, lo que abre oportunidades para productos diferenciados y con valor agregado.

Desde la perspectiva **social**, existe una tendencia creciente hacia hábitos de vida saludables, consumo consciente y preferencia por productos naturales, orgánicos y de origen local. Esto incrementa la aceptación de alimentos funcionales que integren propiedades nutricionales y beneficios para el bienestar. En el factor **tecnológico**, han avanzado los procesos de extracción en frío, la micronización de superalimento y el control de calidad, lo que permite desarrollar formulaciones innovadoras como la combinación de aceite de

aguacate con espirulina.

En cuanto al entorno **ambiental**, existe una mayor conciencia sobre el uso responsable de recursos y la reducción del desperdicio agrícola, incentivando productos que aprovechen materias primas locales de forma sostenible. Finalmente, en el ámbito **legal**, las normativas ecuatorianas exigen cumplimiento en etiquetado, inocuidad, certificaciones y estándares de producción, aspectos que AVO ANDES puede cumplir para consolidar su posicionamiento en el mercado de productos saludables.

Análisis del Microentorno

El análisis del microentorno mediante el modelo de las **Cinco Fuerzas de Porter** permite comprender la competitividad del mercado del aceite de aguacate con espirulina. La rivalidad entre competidores es moderada, ya que existen diversas marcas de aceites naturales, pero ninguna combina el aguacate con la espirulina, lo que representa una oportunidad de diferenciación. La amenaza de nuevos competidores es media-alta, debido al creciente interés por los productos saludables y al bajo nivel de inversión necesario para ingresar al sector.

El poder de los proveedores es medio, pues el aguacate es abundante en el país, aunque la espirulina puede requerir importación o producción especializada. En cuanto al poder de los clientes, este es alto, ya que los consumidores comparan precios, valoran la calidad y buscan productos certificados. Finalmente, la amenaza de sustitutos es media, con otros aceites vegetales y suplementos naturales que ofrecen beneficios similares.

En conjunto, el entorno presenta oportunidades de crecimiento si se enfoca en la innovación, la calidad del producto y la comunicación de sus beneficios funcionales, lo que permitirá posicionar el aceite de aguacate con espirulina como una opción saludable y diferenciada en el mercado.

Validación de Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado

Población

La población objetivo está conformada por personas residentes en el Distrito Metropolitano de Quito, entre 25 y 65 años, interesadas en la alimentación saludable y pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto. A través de una estimación estadística proporcional, se determinó que dicha población asciende a 449.501 personas. Esta estimación se obtuvo a partir de la población del Distrito Metropolitano de Quito registrada en el Censo de Población y Vivienda 2022, que reporta 928.478 personas en el rango de edad señalado, y de las proporciones de nivel socioeconómico medio y alto derivadas de la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico 2011, la cual indica que el 48,41 % de los habitantes de Quito pertenece a los niveles socioeconómicos A, B y C+.

Muestra

Se estableció un tamaño de muestra de 171 encuestas con el fin de obtener resultados representativos de la población objetivo, considerando un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 7,5 %. Este tamaño muestral permite analizar de manera confiable los comportamientos de consumo, las preferencias de los potenciales consumidores y su nivel de interés en el producto. Para el muestreo se utilizó la fórmula de muestreo para poblaciones infinitas creada por el estadístico William G. Cochran:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Donde:

- $Z = 1,96$: Corresponde al nivel de confianza del 95%
- $p = 0,5$: Probabilidad de éxito, se aplica el 0,5 cuando se desconoce
- $e = 7,50\%$: Margen de error

Instrumento de Recolección de Información y Análisis de Resultados

En esta investigación se empleó un cuestionario estructurado de 10 preguntas, de las cuales ocho fueron de respuesta de elección única y dos de elección múltiple. El instrumento se aplicó a personas que cumplieran con las características de la población objetivo, con el propósito de identificar sus hábitos de consumo de productos saludables y orgánicos, su interés en el producto propuesto y sus preferencias de compra. El cuestionario se lo puede observar en el Anexo 1.

Tabla 5. Presentación de Resultados

Descripción Pregunta	Resultados Generales				
	OP A	OP B	OP C	OP D	OP E
1. Edad	28,7%	49,4%	11,2%	10,7%	
2. Género	50,6%	49,4%			
3. Rango de Ingresos Mensuales	7,3%	12,4%	46,1%	34,3%	
4. ¿Qué tan interesado(a) está en productos naturales o saludables?	42,7%	47,2%	9,6%	0,6%	
5. ¿Ha consumido aceite de aguacate antes?	45,5%	54,5%			
6. ¿Ha consumido espirulina antes?	23,6%	76,4%			
7. ¿Con qué frecuencia compra aceites de coco, aguacate, suplementos, alimentos funcionales?	7,3%	24,2%	53,9%	14,6%	
8. ¿Qué tan atractivo le resulta un aceite de aguacate enriquecido con espirulina?	34,8%	47,2%	18,0%	0,0%	
9. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por una botella de 250 ml de aceite de aguacate con espirulina?	71,3%	27,5%	1,1%		
10. ¿Dónde prefiere comprar productos saludables?	5,2%	6,8%	8,8%	26,3%	53,0%
11. ¿Qué canal considera más confiable para informarse sobre productos saludables?	31,8%	20,3%	3,6%	18,0%	26,2%

Nota: Elaboración propia

Se recopilaron 178 encuestas respondidas por personas que pertenecen a la población objetivo. Los resultados muestran que el 78,1 % de los encuestados se encuentra en el rango de 25 a 44 años, y que prácticamente la mitad corresponde al género masculino. Asimismo, el 80,4 % de los participantes reportó ingresos mensuales superiores a USD 1.000.

Los resultados de la encuesta evidencian una elevada afinidad de la población objetivo hacia productos naturales y saludables, dado que el 89,9% de los encuestados manifestó estar interesado o muy interesado en este tipo de productos. En relación con el nivel de

conocimiento previo, el 45,5% indicó haber consumido aceite de aguacate, lo que sugiere que se trata de un producto parcialmente conocido dentro del mercado. En contraste, el 76,4% de los participantes señaló no haber consumido espirulina, lo que revela una baja familiaridad con este ingrediente funcional y pone de manifiesto una oportunidad para desarrollar estrategias de información y educación orientadas a su difusión.

Respecto a los hábitos de consumo, el 31,5% de los encuestados presenta una frecuencia de compra semanal o mensual de aceites naturales y alimentos funcionales, configurando un segmento altamente atractivo por su potencial de conversión. Adicionalmente, el 53,9% declaró consumir este tipo de productos de manera ocasional, lo que representa una oportunidad relevante para implementar estrategias de fidelización que permitan transformar a estos consumidores eventuales en clientes recurrentes.

En cuanto a la aceptación del producto propuesto, el 82% de los encuestados considera atractivo o muy atractivo un aceite de aguacate enriquecido con espirulina, lo que constituye un indicador favorable para su introducción en el mercado. En términos de disposición a pagar, el 71,3% estaría dispuesto a pagar entre 7 y 8 USD por una botella de 250 ml, mientras que el 27,5% aceptaría un rango de precio entre 9 y 10 USD. Asimismo, los supermercados (74,7%) y las tiendas especializadas en alimentos saludables (37,1%) se identifican como los principales canales de compra preferidos. Finalmente, los encuestados consideran como fuentes más confiables de información a médicos o nutricionistas (54,5%), seguidos de las redes sociales (44,9%), el sitio web oficial de la marca (34,8%) y las recomendaciones de amigos o familiares (30,9%), lo que orienta la definición de estrategias de comunicación basadas en credibilidad y respaldo técnico.

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Prototipo: AVO ANDES – Aceite de aguacate con espirulina azul

El presente apartado tiene como finalidad presentar la validación del prototipo AVO ANDES, un aceite de aguacate con espirulina azul, a través de entrevistas en profundidad aplicadas a un segmento de mercado previamente definido. Esta validación permite conocer la percepción de los consumidores potenciales respecto al producto, identificar oportunidades de mejora y evaluar su nivel de aceptación antes de su lanzamiento al mercado.

Los resultados evidencian una disposición favorable a pagar un precio premium, siempre que se comunique de manera clara el valor agregado del producto.

Validación del instrumento de investigación

Tabla 6. Codificación de Entrevistas Prototipo 2.0

Código	Tipo de instrumento	N.º de personas	Temática	Fecha
EI01	Entrevista en profundidad	1	Conocer la percepción de los posibles consumidores en el testeo del producto AVO ANDES	Diciembre 2025
EI02	Entrevista en profundidad	1	Conocer la percepción de los posibles consumidores en el testeo del producto AVO ANDES	Diciembre 2025
EI03	Entrevista en profundidad	1	Conocer la percepción de los posibles consumidores en el testeo del producto AVO ANDES	Diciembre 2025

Nota: Elaboración propia

Las entrevistas en profundidad permitieron obtener información cualitativa relevante sobre las percepciones, expectativas y comportamientos de consumo relacionados con el prototipo.

Tabulación y análisis de resultados

Perfil de los participantes

Tabla 7. Perfil de los Participantes

Variable	Resultado predominante
Edad	Entre 36 y 55 años
Zona de residencia	Quito, Valles (Cumbayá – Tumbaco)
Estilo de vida	Moderadamente saludable
Consumo de productos naturales	Frecuente u ocasional

Nota: Elaboración propia

Los participantes corresponden a un segmento adulto, urbano y con interés en productos saludables, alineado con el público objetivo del prototipo AVO ANDES.

Percepción del prototipo

Tabla 8. Percepción del Producto

Aspecto evaluado	Resultado
Diseño del envase	Asociado a un producto premium y natural
Nombre “AVO ANDES”	Buena aceptación general
Lema “El oro verde de los Andes”	No siempre comprendido de forma inmediata
Concepto espirulina	Genera curiosidad, pero también dudas relacionadas con el sabor

Nota: Elaboración propia

Si bien el diseño del envase transmite una percepción positiva, se identificó confusión en algunos entrevistados respecto al uso exclusivo alimenticio del producto, asociándolo también con aplicaciones cosméticas.

Beneficios percibidos y diferenciación

Tabla 9. Beneficios y Diferenciación

Beneficios esperados	Nivel de mención
Antioxidantes	Alto
Belleza / cuidado personal	Medio
Cocina saludable	Medio
Proteína vegetal	Bajo

Nota: Elaboración propia

La combinación de ingredientes naturales es percibida como el principal elemento diferenciador frente a otros productos saludables existentes en el mercado.

Intención de uso y compra

Tabla 10. Intención de Uso y Compra

Variable	Resultado
Uso principal	Ensaladas, cocina diaria y cuidado personal
Precio percibido justo	Entre \$10 y más de \$15
Canal de compra preferido	Supermercados y tiendas orgánicas
Motivación de compra	Recomendación y beneficios nutricionales

Nota: Elaboración propia

El testeo del prototipo AVO ANDES evidencia una aceptación positiva por parte de los consumidores potenciales, principalmente por su enfoque saludable, su origen natural y su propuesta diferenciada. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en la comunicación del uso alimenticio del producto y en la explicación clara de los beneficios de la espirulina, especialmente para reducir percepciones negativas asociadas al sabor o a usos no alimenticios.

Se recomienda reforzar el mensaje de marca, clarificar el posicionamiento del producto y definir una estrategia de precios coherente con el segmento objetivo, a fin de fortalecer su propuesta de valor antes de su lanzamiento al mercado.

Tabla 11. Matriz de Sistematización de Información, Entrevistas

Temáticas	Preguntas	Respuestas
Perfil del participante	¿Cuál es su edad, zona de residencia y estilo de vida?	EI01, 2025: Se encuentra entre 36 y 45 años, reside en los valles de Quito y mantiene un estilo de vida moderadamente saludable. EI02, 2025: Pertenece al rango de 46 a 55 años, vive en los valles y mantiene hábitos saludables. EI03, 2025: Tiene entre 36 y 45 años, reside en los valles y presenta un estilo de vida moderadamente saludable.
Consumo de productos naturales	¿Con qué frecuencia consume productos naturales o funcionales?	EI01, 2025: Consume productos naturales de forma frecuente. EI02, 2025: Consume productos naturales de manera ocasional. EI03, 2025: Incluye productos naturales de forma regular.
Percepción del diseño	¿Qué percepción le genera el diseño del envase del producto?	EI01, 2025: El diseño transmite naturalidad y salud. EI02, 2025: El envase se percibe como premium. EI03, 2025: El diseño resulta moderno y atractivo.
Nombre del producto	¿Qué opinión le genera el nombre “AVO ANDES”?	EI01, 2025: El nombre es llamativo. EI02, 2025: El nombre refleja el origen del producto.

		EI03, 2025: El nombre se asocia con naturalidad.
Concepto del producto	¿Qué emociones o ideas le genera el concepto aceite de aguacate con espirulina?	EI01, 2025: Genera curiosidad y confianza. EI02, 2025: Resulta interesante, aunque poco conocido. EI03, 2025: Se percibe como innovador.
Beneficios esperados	¿Qué beneficios espera obtener del producto?	EI01, 2025: Espera beneficios antioxidantes. EI02, 2025: Espera beneficios de energía y belleza. EI03, 2025: Espera beneficios para una cocina saludable.
Diferenciación	¿Qué considera que hace diferente al producto?	EI01, 2025: La combinación de ingredientes. EI02, 2025: Los ingredientes premium. EI03, 2025: La innovación del producto.
Intención de uso	¿En qué situaciones utilizaría el producto?	EI01, 2025: En ensaladas y cocina diaria. EI02, 2025: En smoothies y recetas saludables. EI03, 2025: En la alimentación cotidiana.
Intención de compra	¿Qué precio considera justo y dónde lo compraría?	EI01, 2025: Precio premium y compra en supermercados. EI02, 2025: Precio mayor al tradicional y compra en tiendas orgánicas. EI03, 2025: Compra en supermercados y online.
Feedback final	¿Qué mejoraría del producto y si lo recomendaría?	EI01, 2025: Mejoraría la comunicación y lo recomendaría a su familia. EI02, 2025: Explicaría mejor la espirulina y lo recomendaría a personas saludables. EI03, 2025: Recibiría una muestra y lo recomendaría a su entorno cercano.

Nota: Elaboración propia

Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

Figura 4. Prototipo 2.0



Nota: Elaboración propia

Se ha modificado el prototipo, luego de recibir *feedback* del testeo. El producto es un aceite de aguacate con espirulina azul presentado en una botella de vidrio oscuro, de forma rectangular y alargada, con hombros redondeados y base plana. Cuenta con un sistema de cierre mediante tapa roscada de color dorado y una etiqueta frontal rectangular de fondo oscuro, en la que se identifican la marca, la denominación del producto, una ilustración del aguacate y elementos gráficos asociados a la espirulina azul, así como un cuadro de información nutricional en la parte inferior. El diseño general del envase es sobrio, uniforme y de carácter técnico, orientado a la correcta identificación y presentación del producto. La comunicación que se maneja en el envase, *packaging* y etiquetado muestra una apariencia premium, comunicación clara y contenedor que mantiene y garantiza que el producto permanezca fresco (sin oxidación).

Modelo de Monetización

El modelo de monetización elegido es B2B: venta directa en canales de tiendas orgánicas, supermercados de alta gama. De esta manera, se asegura ingresos recurrentes, venta en volumen y canales con alcance al consumidor final que integran en su rutina diaria salud y bienestar reforzando la exclusividad con el uso del producto.

Presentación Comercial

Figura 5. Captura de Pantalla Video Promocional



Nota: Elaboración propia

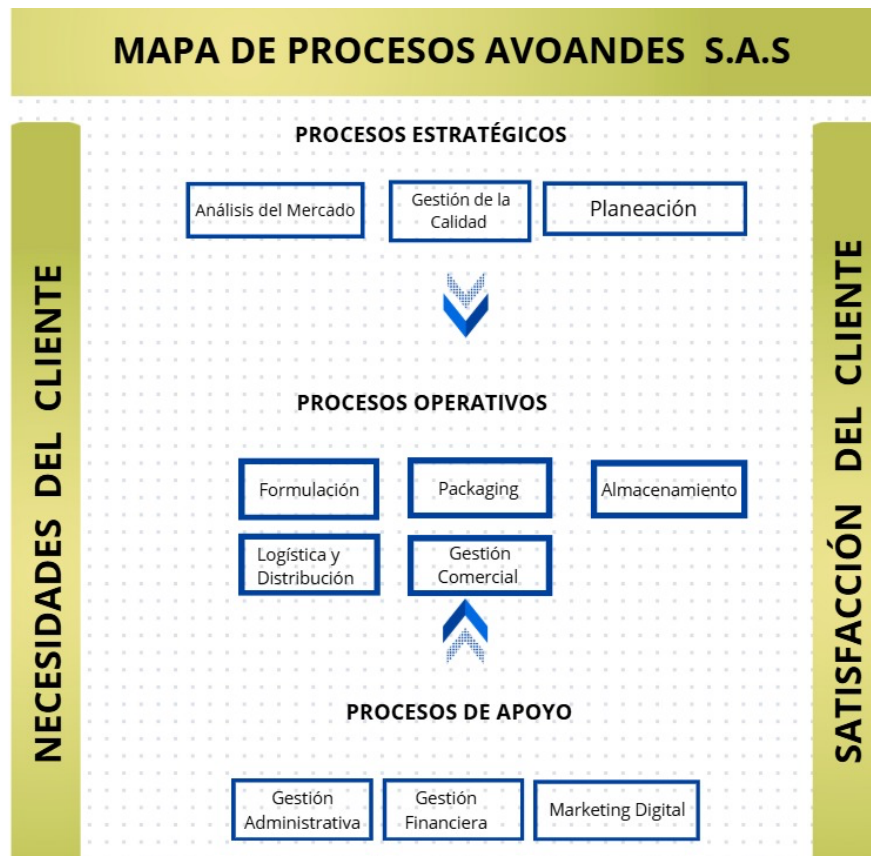
Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Localización

AVO ANDES se establecerá en la ciudad de Quito, Ecuador, por su carácter estratégico como principal centro administrativo, financiero y comercial del país. Esta localización permite un acceso eficiente a proveedores nacionales, entidades financieras, organismos de control y clientes empresariales, aspectos clave para un modelo de negocio B2B. Adicionalmente, Quito ofrece ventajas logísticas para la distribución a nivel nacional, así como disponibilidad de talento humano y servicios especializados que facilitan la gestión operativa y administrativa de la empresa.

Operaciones (Mapa de procesos)

Figura 6. Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia

Tabla 12. Detalle Mapa de Procesos

Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
a. Análisis de Mercado	Recopilar información para la toma de decisiones	Establecer el límites y aspectos de evaluación	Definición de Objetivos Segmentación de Mercado Investigación de Mercado Análisis FODA Interpretación
b. Gestión de Calidad	Aseguran que se cumplan los estándares de la calidad	Procesos de producción, control del personal, mejora continua	Planificación, Control, aseguramiento, capacitación, mejora continua
c. Planeación	Mejorar la toma de decisiones	Toda la organización	Análisis del entorno, formulación de objetivos
d. Formulación	Determinar la receta	Resultados esperados	Pruebas, análisis
e. Packaging	Asegurar el correcto envasado y etiquetado	Evaluación de proveedores, control del inventario,	Solicitud de compra Revisión y manejo adecuado,
f. Almacenamiento	Conservar la calidad de los productos	Recepción y Preparación de pedidos	Recepción, clasificación, control, rotación y despacho
g. Logística y Distribución	Garantizar la entrega oportuna, planificar las rutas, coordinar con producción y con el área comercial	Planificación, transporte, seguimiento	Preparación de pedidos, coordinación con las áreas involucradas
h. Gestión Comercial	Incrementar las ventas, fortalecer la marca, fidelizar clientes	Análisis de mercado, estrategias, atención con el cliente, post venta	Investigación Segmentación Estrategias Cierre de ventas Monitoreo
i. Gestión Administrativa	Lograr la eficiencia en el manejo de los recursos	Planificación, organización, soporte	Planificar Organizar Coordinar Evaluar Cumplir
j. Gestión Financiera	Planificar y controlar los recursos financieros	Asignar recursos, analizar riesgos	Planificar Gestionar Controlar Analizar
k. Marketing Digital	Incrementar la visibilidad de la marca y las ventas	Canales digitales, SEO, fidelización	Gestión de redes sociales Publicidad Optimización de campañas Análisis de métricas

Nota: Elaboración propia

Diseño Organizacional y funciones

Figura 7. Organigrama



Nota: Elaboración propia

AVO ANDES adoptará una estructura organizacional simple y funcional, acorde con su naturaleza de startup y su constitución legal como Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). La empresa estará conformada inicialmente por dos socios fundadores, quienes aportarán un capital inicial de USD 2.000 cada uno, sumando un capital social de USD 4.000, destinado a cubrir los requerimientos operativos y de capital de trabajo en la etapa inicial del proyecto. Esta estructura permitirá una gestión ágil, una adecuada asignación de responsabilidades y un control directo de los procesos estratégicos de la empresa.

Uno de los socios fundadores desempeñará el cargo de Gerente General, asumiendo las funciones administrativas, financieras y de planificación estratégica, así como la supervisión del cumplimiento legal y normativo. El segundo socio ejercerá el rol de Gerente Comercial, siendo responsable de las ventas, la gestión de clientes corporativos y la coordinación del proceso productivo tercerizado mediante maquila. Para las actividades operativas, se contará con un operario encargado del etiquetado, bodegaje, control básico de

calidad y despacho del producto. Adicionalmente, las labores contables y tributarias serán ejecutadas de manera externa mediante contratación ocasional, lo que permitirá a la empresa reducir costos fijos, asegurar el cumplimiento normativo y acceder a asesoría especializada sin necesidad de incorporar personal contable permanente.

Conformación Legal

La compañía AVO ANDES será conformada dentro del marco legal de una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.), por la simplificación de la legislación. La normativa exige solamente un socio y define el capital social inicial desde un dólar. AVO ANDES tendrá 2 socios, con un capital social de 4 mil dólares, divididos en partes iguales. La S.A.S, es una de las modalidades, que está dentro del marco normativo de la Superintendencia de Compañías del Ecuador. Por medio de un acta de constitución firmada y juntamente con los nombramientos y otros documentos adicionales se formaliza la constitución. Esta modalidad protege el patrimonio personal de los accionistas, limitando las responsabilidades. La apertura de la compañía es relativamente rápida y con bajos costos asociados, sin embargo, será utilizado un estudio jurídico para asesoramiento inicial. El objeto social de AVO ANDES será la producción, comercialización y distribución de productos provenientes del aguacate con formulaciones enriquecidas de espirulina.

Plan de Marketing

Marketing Mix (4Ps)

Producto

AVO ANDES es un aceite funcional premium elaborado a partir de aguacate andino prensado en frío y enriquecido con espirulina, diseñado para ser comercializado exclusivamente a través de canales B2B.

Estrategias:

- Diferenciación por innovación funcional.
- Posicionamiento premium.
- Cumplimiento de normativas y estándares exigidos por cadenas comerciales.
- Presentación en envase de vidrio oscuro de 250 ml.

Precio

AVO ANDES presenta una estrategia de precios consistente con el tipo de producto innovador, funcional y de calidad premium; y, a la vez cuidando no quedar fuera de mercado por precios de productos sustitutos; es así como se establece un precio de venta al público sugerido de USD 8 por cada frasco de 250 ml. Considerando que la comercialización se realizaría a través de Supermaxi y que su margen de ganancia sería del 30% (Padilla & Torres, 2013) (Verónica, 2012) el precio de venta de AVO ANDES a Supermaxi es de USD 6,15.

- Precio psicológico para el consumidor final.
- Contratos de abastecimiento continuo.

Precio sugerido al consumidor final: USD 8,00

Plaza

Canal:

- Supermaxi debido a su target de productos de gama media y alta.

Estrategias:

- Alianzas estratégicas.
- Negociación de espacios en góndola.
- Logística eficiente.
- Participación en ferias comerciales.

Promoción

- Presentaciones comerciales.
- Material institucional.
- Degustaciones.
- Alianzas con nutricionistas.
- Capacitación al canal.

Plan de Marketing

Objetivo general del plan de marketing

Posicionar AVO ANDES como aceite funcional premium B2B, incrementando su reconocimiento de marca y fortaleciendo las relaciones con distribuidores, supermercados y canales especializados durante el primer año de lanzamiento.

Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto

Tabla 13. Plan de Marketing

Estrategia	Acción	Tiempo ejecución	Presupuesto
Estrategia 1: Posicionamiento y activación de marca B2B	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de dossier comercial y presentaciones para clientes. - Degustaciones en puntos de venta estratégicos. - Participación en ferias de alimentos y productos orgánicos (stand pequeño o compartido) 	6 meses	\$1800
Estrategia 2: Capacitación y relacionamiento con el canal	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación al personal de ventas de supermercados, tiendas especializadas y distribuidores - Seguimiento a clientes potenciales y actuales post-feria 	6 meses	\$1200
Total Presupuesto			\$3000

Nota: Elaboración propia

Presentación de las estrategias de marketing

Figura 8. Diseño Presentación Comercial



Nota: Elaboración propia

Figura 9. Diseño Dossier Comercial



Nota: Elaboración propia

Figura 10. Página Web



Nota: Elaboración propia

Figura 11. Diseño Gift Box



Nota: Elaboración propia

Evaluación Financiera

La evaluación financiera del proyecto tiene como objetivo analizar la viabilidad económica de la comercialización de aceite de aguacate con espirulina azul en el mercado ecuatoriano, bajo un modelo de negocio tipo startup que terceriza completamente la producción mediante una maquiladora nacional y utiliza como canal exclusivo de comercialización a la cadena Supermaxi. Para este análisis se consideran supuestos realistas de inversión inicial, estructura de costos, capital de trabajo y crecimiento de ventas, los cuales se fundamentan en los resultados de la investigación de mercado, en estudios sectoriales de aceites vegetales y en las condiciones propias del mercado de alimentos saludables. A partir de esta información se elaboran proyecciones financieras a cinco años, permitiendo evaluar indicadores clave como el flujo de caja, el punto de equilibrio, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), con el fin de determinar la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto en el mediano plazo.

Inversión Inicial

La inversión inicial del proyecto asciende a USD 18.068,86 y se estructura en tres componentes principales: constitución legal de la empresa, propiedad, planta y equipo, y capital de trabajo. La inversión en constitución legal alcanza los USD 2.018,00 e incluye los costos legales, administrativos y los permisos necesarios para el inicio de operaciones. Por su parte, la inversión en propiedad, planta y equipo, por un monto de USD 6.650,00, está destinada a habilitar las actividades operativas de la empresa, la cual se encargará de recibir el producto ya embotellado proveniente de la maquila, realizar controles de calidad mediante muestreo aleatorio, efectuar el etiquetado y la cobertura final de las botellas, y gestionar la distribución directa del producto hacia Supermaxi. Finalmente, el capital de trabajo requerido

asciende a USD 9.400,86, calculado en función de los costos y gastos operativos diarios y un desfase de 30 días, garantizando la continuidad operativa del proyecto en su etapa inicial, siendo esta inversión financiada mediante una estructura mixta compuesta por aportes de capital propio por un valor de \$4.000 y un préstamo bancario por \$14.068,86 en el Banco del Pacífico a un plazo de 5 años con una tasa de 10,91%, lo que implican cuotas mensuales de \$305,26.

Tabla 14. Inversión Inicial

INVERSIÓN TOTAL		
DESCRIPCIÓN		VALOR
CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA		\$2.018,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$6.650,00
CAPITAL DE TRABAJO		\$9.400,86
TOTAL INVERSIÓN		\$18.068,86

INVERSIÓN EN CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA		
DESCRIPCIÓN	CATEGORÍA	VALOR
ELABORACIÓN DE ESTATUTOS	COSTOS LEGALES Y SOCIETARIOS	\$100,00
FIRMA ELECTRÓNICA	COSTOS LEGALES Y SOCIETARIOS	\$60,00
NOTARIZAR DOCUMENTOS	COSTOS LEGALES Y SOCIETARIOS	\$100,00
CONSTITUCIÓN LEGAL	COSTOS LEGALES Y SOCIETARIOS	\$130,00
APERTURA CUENTA BANCARIA	COSTOS ADMINISTRATIVOS INICIALES	\$30,00
DOMINIO WEB + CORREO INSTITUCIONAL	COSTOS ADMINISTRATIVOS INICIALES	\$50,00
FACTURACIÓN ELECTRÓNICA	COSTOS ADMINISTRATIVOS INICIALES	\$40,00
PERMISO MUNICIPAL LUAE	PERMISOS Y REGISTROS	\$100,00
ARCSA - REGISTRO SANITARIO	PERMISOS Y REGISTROS	\$1.100,00
CONTRATO DE MAQUILA	PERMISOS Y REGISTROS	\$100,00
REGISTRO DE MARCA (SENADI)	PERMISOS Y REGISTROS	\$208,00
TOTAL		\$2.018,00

INVERSIÓN EN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
DESCRIPCIÓN	CATEGORÍA	VALOR
ETIQUETADORA	MAQUINARIA	\$1.500,00
IMPRESORA DE ETIQUETAS	MAQUINARIA	\$500,00
MEDIDOR DE HUMEDAD Y TEMPERATURA DE BODEGA	MAQUINARIA	\$200,00
BÁSCULA DIGITAL DE PRECISIÓN	MAQUINARIA	\$150,00
KIT BÁSICO DE PRUEBAS FÍSICO-QUÍMICAS MÍNIMAS	MAQUINARIA	\$400,00
TRANSPALETA MANUAL	MAQUINARIA	\$500,00
MESA DE PALETIZADO + HERRAMIENTAS DE EMPAQUE	MUEBLES Y ENSERES	\$500,00
ESTANTERÍA METÁLICA MODULAR	MUEBLES Y ENSERES	\$200,00
ESCRITORIOS	EQUIPOS DE OFICINA	\$700,00
TELÉFONO	EQUIPOS DE OFICINA	\$60,00
SILLAS	EQUIPOS DE OFICINA	\$240,00
ARCHIVADORES	EQUIPOS DE OFICINA	\$200,00
LAPTOPS	EQUIPOS DE COMPUTACION	\$1.000,00
IMPRESORA	EQUIPOS DE COMPUTACION	\$250,00
MONITORES, MOUSE, TECLADOS, CABLES	EQUIPOS DE COMPUTACION	\$250,00
TOTAL		\$6.650,00

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	
DESCRIPCIÓN	VALOR
COSTOS DE PRODUCCION	\$54.369,43
GASTOS OPERACIÓN	\$60.007,76
DIAS DEL AÑO	365
COSTOS Y GASTOS DIARIOS	\$313,36
DIAS DE DESFASE	30
TOTAL	\$9.400,86

Nota: Elaboración propia

Tabla 15. Financiamiento

FINANCIAMIENTO	
FUENTE	MONTO
CAPITAL PROPIO	\$4.000,00
PRÉSTAMO BANCARIO	\$14.068,86
TOTAL	\$18.068,86
INSTITUTO FINANCIERA:	BANCO DEL PACIFICO
MONTO:	\$14.068,86
PLAZO (años):	5
TASA INTERES ANUAL:	10,91%
FRECUENCIA	12
PERIODOS MENSUALIDAD	60
CUOTA MENSUAL	\$305,26

Nota: Elaboración propia

Estado de Costos

El estado de costos del producto aceite de aguacate con espirulina azul muestra un costo total unitario de USD 2,72 por frasco de 250 ml, resultado de la suma del costo de materia prima por USD 1,90, la mano de obra por USD 0,38 y los costos indirectos de fabricación por USD 0,43, a lo que se adicionan los costos de presentación final y empaque por USD 0,42. Considerando un precio de venta a Supermaxi de USD 6,15, con el fin de que el precio de venta sugerido al público sea de USD 8,00 por unidad, el producto presenta un margen de ganancia acorde con su posicionamiento como producto funcional y premium. Para un volumen de producción estimado de 19.994 unidades, el costo total asciende a USD 54.369,43 en el primer año de producción en base a la estimación de ventas.

Tabla 16. Estado de Costos

MATERIA PRIMA PRODUCTO ACEITE DE AGUACATE CON ESPIRULINA AZUL				
INSUMO	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNIT \$	CANT/UNIT	VALOR TOTAL UNIT
ACEITE DE AGUACATE CON ESPIRULINA	250 ml	\$1,28	1,00	\$1,28
BOTELLA DE VIDRIO	unidad	\$0,45	1,00	\$0,45
TAPA METÁLICA	unidad	\$0,12	1,00	\$0,12
CAPUCHÓN	unidad	\$0,05	1,00	\$0,05
COSTO DE MATERIA PRIMA X UNIDAD				\$1,90

PRESENTACIÓN FINAL DEL PRODUCTO				
ENVOLTURA				
ETIQUETA AUTOADHESIVA	unidad	\$0,18	1,00	\$0,18
CAPUCHÓN / SELLO ADICIONAL	unidad	\$0,08	1,00	\$0,08
EMPAQUE				
CAJA DE EMPAQUE Y MATERIAL INTERNO	unidad	\$0,15	1,00	\$0,15
IMPRESIÓN EMPAQUE				
IMPRESIÓN	unidad	\$0,01	1,00	\$0,01
TOTAL				\$0,42

DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
COSTO DE MATERIA PRIMA X UNIDAD	\$1,90
COSTO DE MANO DE OBRA	\$0,38
COSTO INDIRECTO DE FABRICACION	\$0,43
COSTO TOTAL UNITARIO	\$2,72
MARGEN DE GANANCIA	126,16%
PRECIO DE VENTA	\$6,15

DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
COSTO TOTAL UNITARIO	\$2,72
CANTIDADES	19.994
COSTO TOTAL	\$54.369,43

Nota: Elaboración propia

Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de pérdidas y ganancias proyectado a cinco años evidencia una evolución positiva y sostenida del desempeño financiero del proyecto. Los ingresos por ventas crecen progresivamente desde USD 122.960,70 en el primer año hasta USD 156.409,96 en el quinto año, lo que permite absorber tanto los costos de producción como los gastos operativos, los cuales representan aproximadamente el 49 % de las ventas. Como resultado, la utilidad bruta se incrementa de USD 68.591,27 a USD 87.250,30, mientras que la utilidad operativa se mantiene positiva durante todo el período analizado. Luego de considerar los gastos

financieros y el impuesto a la renta del 25 %, la utilidad neta pasa de USD 4.818,61 en el primer año a USD 7.483,06 en el quinto año, reflejando la viabilidad económica y la capacidad del proyecto para generar rentabilidad en el mediano plazo.

Tabla 17. Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
AÑOS	1	2	3	4	5
(+) INGRESOS VENTAS	\$ 122.960,70	\$ 130.584,27	\$ 138.680,49	\$ 147.278,68	\$ 156.409,96
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 54.369,43	\$ 57.740,34	\$ 61.320,24	\$ 65.122,09	\$ 69.159,66
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 68.591,27	\$ 72.843,93	\$ 77.360,25	\$ 82.156,59	\$ 87.250,30
(-) GASTOS OPERACIÓN	\$ 60.007,76	\$ 63.728,24	\$ 67.679,39	\$ 71.875,51	\$ 76.331,79
(-) DEPRECIACIÓN	\$ 733,50	\$ 733,50	\$ 733,50	\$ 733,50	\$ 733,50
(=) UTILIDAD OPERACIÓN	\$ 7.850,01	\$ 8.382,19	\$ 8.947,37	\$ 9.547,58	\$ 10.185,01
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.425,20	\$ 1.168,46	\$ 882,26	\$ 563,23	\$ 207,59
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 6.424,81	\$ 7.213,73	\$ 8.065,11	\$ 8.984,35	\$ 9.977,41
(-) IMPUESTO A LA RENTA 25%	\$ 1.606,20	\$ 1.803,43	\$ 2.016,28	\$ 2.246,09	\$ 2.494,35
(=) UTILIDAD NETA	\$ 4.818,61	\$ 5.410,30	\$ 6.048,83	\$ 6.738,26	\$ 7.483,06

Nota: Elaboración propia

Estado Flujo de Caja

El flujo de caja financiero proyectado evidencia la capacidad del proyecto para generar recursos suficientes que permitan cubrir tanto las obligaciones operativas como financieras a lo largo del horizonte de evaluación. La inversión inicial de USD 18.068,86 se realiza en el año cero y es financiada mediante un préstamo bancario y capital propio, lo que genera un flujo ajustado inicial de –USD 4.000,00 correspondiente al aporte de los socios. A partir del primer año, el proyecto genera flujos de caja positivos y crecientes, impulsados por el incremento de la utilidad operativa y respaldados por la recuperación de las depreciaciones. Luego de considerar el pago de impuestos, gastos financieros y amortización del préstamo, el flujo de caja ajustado aumenta de USD 3.314,19 en el primer año a USD 4.761,03 en el quinto año, alcanzando un flujo acumulado positivo de USD 16.097,70, lo que refleja la sostenibilidad financiera y la capacidad de recuperación de la inversión en el mediano plazo.

Tabla 18. Estado de Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIÓN		\$7.850,01	\$8.382,19	\$8.947,37	\$9.547,58	\$10.185,01
(+) DEPRECIACIONES		\$733,50	\$733,50	\$733,50	\$733,50	\$733,50
(-) IMPUESTOS		\$1.606,20	\$1.803,43	\$2.016,28	\$2.246,09	\$2.494,35
(-) INVERSIONES	-\$18.068,86					
(=) FLUJO DEL PROYECTO	-\$18.068,86	\$6.977,31	\$7.312,26	\$7.664,59	\$8.034,99	\$8.424,15
(+) PRÉSTAMO	\$14.068,86					
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$1.425,20	\$1.168,46	\$882,26	\$563,23	\$207,59
(-) AMORTIZACION PRESTAMO		\$2.237,92	\$2.494,66	\$2.780,86	\$3.099,89	\$3.455,53
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	-\$4.000,00	\$3.314,19	\$3.649,14	\$4.001,47	\$4.371,87	\$4.761,03
FLUJO ACUMULADO	-\$4.000,00	-\$685,81	\$2.963,33	\$6.964,80	\$11.336,67	\$16.097,70

Nota: Elaboración propia

Presupuesto de Ventas

La estimación del volumen de ventas del proyecto se fundamenta en la demanda insatisfecha de aceite de aguacate identificada por (Chávez, 2018), quien estima una brecha anual de 354.883 litros en la ciudad de Quito del mercado ecuatoriano, equivalente a 1.419.532 frascos de 250 ml. Esta demanda fue filtrada con los resultados de la investigación de mercado propia presentada en la Tabla 5. Presentación de Resultados. En dicho estudio se identificó que de las personas encuestadas el 82 % manifestó interés en el producto, el 71,3 % indicó disposición a pagar un precio entre USD 7 y USD 8, alineado con el precio establecido, y se validó el comportamiento de consumo efectivo de productos similares, excluyendo a los no consumidores y ocasionales para un escenario mucho más conservador. Como resultado de estos ajustes, se obtuvo una demanda efectiva estimada de 261.354 frascos anuales. Dado que el modelo de negocio corresponde a un startup con un único canal de comercialización B2B, se asumió de manera conservadora que el 45 % de dicha demanda se canaliza a través de Supermaxi, esto en base a la participación de mercado de Corporación La Favorita C.A del 47,17% expresado en el estudio de mercado (Toala, Quiñonez, & Figueroa, 2020) y corroborado con la noticia publicada por el diario electrónico Primicias donde se extrae que la participación de mercado a corte del 12 de mayo del 2025 es del

45,8% (Primicias, 2025), lo que representa 117.609 frascos potenciales, de los cuales el proyecto captura una participación inicial del 17 % en base a un escenario conservador de estudios de startups de marcas nuevas en productos de alimentos innovadores, funcionales y premium (Zipdo, 2025), equivalente a 19.994 frascos vendidos en el primer año. A partir de este volumen base, la proyección de ventas se realiza considerando una tasa de crecimiento anual del 6,20 %, sustentada en los estudios de crecimiento compuesto (CAGR) del mercado de aceites saludables, orgánicos y de aceite de aguacate, así como en el mercado de consumo de la espirulina azul, mencionado en el apartado del marco teórico.

Tabla 19. Proyección de Ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS	
CANTIDAD	19.994
PRECIO DE VENTA	\$ 6,15
VENTAS AÑO 1	\$ 122.960,70

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
VENTAS TOTALES	\$ 122.961	\$ 130.584	\$ 138.680	\$ 147.279	\$ 156.410

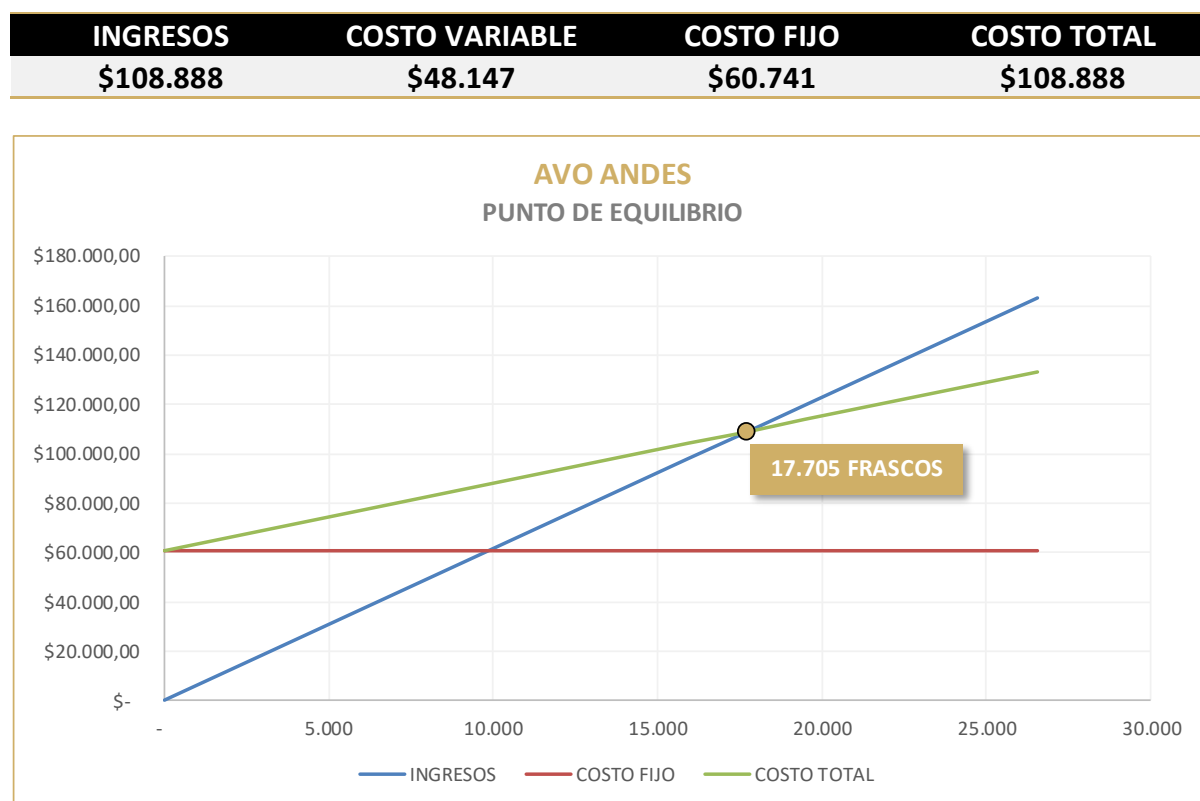
Nota: Elaboración propia

Punto de Equilibrio

Con base en la información presentada, el análisis de punto de equilibrio muestra que el proyecto incurre inicialmente en una pérdida equivalente a los costos fijos anuales de USD 60.741,26 cuando no se registran ventas. A medida que aumenta el volumen de ventas, los ingresos permiten cubrir progresivamente los costos variables y fijos, alcanzándose el punto de equilibrio aproximadamente en 17.705 unidades vendidas, nivel en el cual los ingresos totales igualan al costo total y la utilidad es nula. A partir de este volumen, el proyecto comienza a generar utilidades, evidenciándose una ganancia de USD 6.074,13 con 19.476 unidades vendidas y de USD 30.370,63 cuando se alcanza un nivel de ventas de 26.558 unidades. Este comportamiento confirma que el modelo de negocio es sensible al volumen de

ventas y que, una vez superado el punto de equilibrio, presenta una capacidad creciente de generación de rentabilidad.

Figura 12. Punto de Equilibrio



Nota: Elaboración propia

Indicadores Financieros (WACC-VAN - TIR - Período de recuperación)

El análisis de indicadores financieros bajo escenarios pesimista, probable y optimista evidencia la viabilidad económica del proyecto en todos los casos evaluados. Para la construcción de dichos escenarios se consideró una variación de $\pm 15\%$ en la utilidad de operación, rango que responde a la naturaleza del proyecto como una startup que introduce un producto premium e innovador en un mercado en etapa de consolidación, donde las fluctuaciones positivas o negativas se mantienen dentro de márgenes moderados. Bajo este supuesto, y con una inversión inicial constante de USD 18.068,86 y un WACC del 9,69 %, los flujos de caja proyectados generan valores actuales netos (VAN) positivos que oscilan

entre USD 5.944,47 y USD 16.117,52, confirmando la creación de valor del proyecto.

Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa por encima del costo de capital en los tres escenarios, alcanzando el 21,4 % en el escenario pesimista, el 30,5 % en el probable y el 39,1 % en el optimista. El período de recuperación de la inversión (PRI) se reduce progresivamente de 1,8 a 1,1 años, mientras que el índice de rentabilidad es superior a 1 en todos los escenarios, ratificando la conveniencia financiera del proyecto y su capacidad para generar retornos atractivos dentro de un contexto de crecimiento controlado.

Tabla 20. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS			
INDICADOR	ESCENARIO		
	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA
INVERSIÓN	\$18.068,86	\$18.068,86	\$18.068,86
FLUJOS PROYECTADOS	\$31.676,48	\$38.413,30	\$45.150,13
WACC	9,7%	9,7%	9,7%
VAN	\$5.944,47	\$11.031,00	\$16.117,52
TIR	21,4%	30,5%	39,1%
PRI (AÑOS)	1,8	1,2	1,1
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	1,3	1,6	1,9

Nota: Elaboración propia

Escenarios Financieros

En el escenario pesimista se considera una reducción del 15 % en la utilidad de operación frente al escenario probable, lo cual responde a una posible menor aceptación inicial del aceite de aguacate con espirulina, mayores esfuerzos de promoción y un ritmo de ventas más lento, característico de productos premium nuevos en el mercado. Bajo este contexto, los flujos del proyecto ajustados inician en USD 2.136,69 en el primer año y presentan un crecimiento moderado hasta alcanzar USD 3.233,28 en el quinto año. El flujo acumulado se mantiene negativo durante el primer año, reflejando una presión importante sobre la liquidez en la etapa inicial, y se vuelve positivo en el segundo año, cerrando el

horizonte de evaluación con USD 9.360,87. Este escenario evidencia que, si bien el proyecto logra cubrir sus costos y generar flujos positivos en el tiempo, su rentabilidad es más ajustada y depende de una gestión estricta de costos y una estrategia comercial prudente para mitigar el riesgo financiero en los primeros años de operación.

El escenario probable representa la situación más realista del proyecto, considerando una evolución normal del mercado y una aceptación gradual del producto por parte de los consumidores objetivo. En este caso, la utilidad de operación muestra un crecimiento sostenido desde USD 7.850,01 en el primer año hasta USD 10.185,01 en el quinto, lo que se traduce en flujos del proyecto ajustados que aumentan de USD 3.314,19 a USD 4.761,03. El flujo acumulado se torna positivo en el segundo año, alcanzando USD 16.097,70 al finalizar el período de análisis, lo que evidencia una recuperación de la inversión en un plazo razonable. Este escenario refleja un equilibrio adecuado entre riesgo y rentabilidad, demostrando que el proyecto es financieramente viable y capaz de generar liquidez suficiente para sostener su crecimiento y cumplir con sus obligaciones financieras.

En el escenario optimista se asume un incremento del 15 % en la utilidad de operación respecto al escenario probable, asociado a una rápida aceptación del producto, una ejecución comercial eficiente y un posicionamiento exitoso dentro del segmento de aceites premium. Bajo estas condiciones, los flujos del proyecto ajustados inician en USD 4.491,69 en el primer año y crecen de forma significativa hasta USD 6.288,78 en el quinto año. El flujo acumulado se vuelve positivo desde el primer año y alcanza USD 22.834,52 al cierre del horizonte de evaluación, lo que refleja una recuperación acelerada de la inversión inicial y una sólida generación de valor. Este escenario pone en evidencia el potencial del proyecto para alcanzar niveles elevados de rentabilidad, aunque también supone que las condiciones del mercado, la respuesta del consumidor y la gestión estratégica se mantengan favorables a lo largo del tiempo.

Tabla 21. Escenarios Financieros

ESCENARIO PROBABLE						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIÓN		\$7.850,01	\$8.382,19	\$8.947,37	\$9.547,58	\$10.185,01
(+) DEPRECIACIONES		\$733,50	\$733,50	\$733,50	\$733,50	\$733,50
(-) IMPUESTOS		\$1.606,20	\$1.803,43	\$2.016,28	\$2.246,09	\$2.494,35
(-) INVERSIONES	-\$18.068,86					
(=) FLUJO DEL PROYECTO	-\$18.068,86	\$6.977,31	\$7.312,26	\$7.664,59	\$8.034,99	\$8.424,15
(+) PRÉSTAMO	\$14.068,86					
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$1.425,20	\$1.168,46	\$882,26	\$563,23	\$207,59
(-) AMORTIZACION PRESTAMO		\$2.237,92	\$2.494,66	\$2.780,86	\$3.099,89	\$3.455,53
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	-\$4.000,00	\$3.314,19	\$3.649,14	\$4.001,47	\$4.371,87	\$4.761,03
FLUJO ACUMULADO	-\$4.000,00	-\$685,81	\$2.963,33	\$6.964,80	\$11.336,67	\$16.097,70

ESCENARIO PESIMISTA						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIÓN		\$6.672,51	\$7.124,86	\$7.605,26	\$8.115,44	\$8.657,26
(+) DEPRECIACIONES		\$733,50	\$733,50	\$733,50	\$733,50	\$733,50
(-) IMPUESTOS		\$1.606,20	\$1.803,43	\$2.016,28	\$2.246,09	\$2.494,35
(-) INVERSIONES	-\$18.068,86					
(=) FLUJO DEL PROYECTO	-\$18.068,86	\$5.799,81	\$6.054,93	\$6.322,48	\$6.602,85	\$6.896,40
(+) PRÉSTAMO	\$14.068,86					
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$1.425,20	\$1.168,46	\$882,26	\$563,23	\$207,59
(-) AMORTIZACION PRESTAMO		\$2.237,92	\$2.494,66	\$2.780,86	\$3.099,89	\$3.455,53
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	-\$4.000,00	\$2.136,69	\$2.391,81	\$2.659,36	\$2.939,73	\$3.233,28
FLUJO ACUMULADO	-\$4.000,00	-\$1.863,31	\$528,50	\$3.187,86	\$6.127,59	\$9.360,87

ESCENARIO OPTIMISTA						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIÓN		\$9.027,52	\$9.639,52	\$10.289,47	\$10.979,72	\$11.712,76
(+) DEPRECIACIONES		\$733,50	\$733,50	\$733,50	\$733,50	\$733,50
(-) IMPUESTOS		\$1.606,20	\$1.803,43	\$2.016,28	\$2.246,09	\$2.494,35
(-) INVERSIONES	-\$18.068,86					
(=) FLUJO DEL PROYECTO	-\$18.068,86	\$8.154,81	\$8.569,59	\$9.006,69	\$9.467,13	\$9.951,90
(+) PRÉSTAMO	\$14.068,86					
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$1.425,20	\$1.168,46	\$882,26	\$563,23	\$207,59
(-) AMORTIZACION PRESTAMO		\$2.237,92	\$2.494,66	\$2.780,86	\$3.099,89	\$3.455,53
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	-\$4.000,00	\$4.491,69	\$4.906,47	\$5.343,57	\$5.804,01	\$6.288,78
FLUJO ACUMULADO	-\$4.000,00	\$491,69	\$5.398,16	\$10.741,73	\$16.545,74	\$22.834,52

Nota: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. El aceite de aguacate con espirulina azul constituye una propuesta innovadora en el mercado ecuatoriano de alimentos funcionales, donde actualmente no existe un producto que combine ambos ingredientes. Las ventas globales de aceite de aguacate y espirulina superaron los USD 600 millones cada una en 2025, con tasas de crecimiento anual superiores al 5 %, lo que evidencia un mercado en expansión.
2. La investigación de mercado realizada en Quito demuestra una alta aceptación: el 82 % de los encuestados considera atractivo el producto y el 71,3 % estaría dispuesto a pagar entre 7 y 8 USD por una botella de 250 ml, confirmando que existe un segmento relevante dispuesto a adquirirlo en el rango de precio de venta al público sugerido.
3. El modelo de negocio basado en la tercerización productiva permite reducir costos de inversión en activos fijos y concentrar recursos en comercialización, marketing digital y posicionamiento del producto.
4. El producto responde a tendencias de consumo saludable y sostenible, alineándose con los valores de consumidores conscientes que priorizan autenticidad, origen local y beneficios funcionales.
5. AVO ANDES contribuye al fortalecimiento de la economía nacional al dinamizar la cadena productiva del aguacate y la espirulina, generando valor agregado y fomentando encadenamientos sostenibles.

Recomendaciones

1. Educación al consumidor: Implementar campañas digitales y presenciales que informen sobre los beneficios del aceite de aguacate con espirulina, considerando que el 76,4 % de los encuestados nunca ha consumido espirulina. Esto permitirá aumentar la confianza y acelerar la adopción del producto.
2. Estrategia de marketing diferenciada: Posicionar AVO ANDES como un producto premium y sostenible, destacando sus beneficios y su origen local. El storytelling debe resaltar la autenticidad y el impacto positivo en comunidades rurales.
3. Definición clara del target: Enfocar la comercialización en consumidores de 25 a 44 años, segmento que representa el 78,1 % de la población encuestada y muestra mayor interés en productos naturales y saludables.
4. Viabilidad económica: Mantener el precio de 8 USD por botella de 250 ml, dirigido al 71,3 % de consumidores dispuestos a pagar este rango. Complementar con estrategias de fidelización para convertir compradores ocasionales en recurrentes.
5. Diversificar gradualmente los canales de distribución B2B: Evaluar progresivamente la incorporación de otros canales B2B como Hypermarket, Coral, Mi Comisariato; así también el canal HORECA en tiendas especializadas adicionales como Merkato, NaturaEcuador. Esta diversificación contribuirá a reducir la dependencia de un solo canal, mejorar la cobertura de mercado y mitigar riesgos comerciales en las primeras etapas de operación.

Bibliografía

- Chávez, J. (2018). *Estudio de la demanda y oferta del aceite de aguacate en el mercado ecuatoriano*. Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL).
- Fortune Business Insights. (2024). *Spirulina Market Size, Share, Growth and Forecast, 2024–2030*. Recuperado el 10 de noviembre de 2025, de Fortune Business Insights: <https://www.fortunebusinessinsights.com/spirulina-market-102479>
- Global Growth Insights. (2025). *Mercado de alimentos en espirulina, pronóstico 2025-2033*. Recuperado el 10 de noviembre de 2025, de Global Growth Insights: <https://www.globalgrowthinsights.com/es/market-reports/spirulina-food-market-109964>
- Grand View Research. (2024). *Avocado Oil Market Size, Share & Trends Analysis Report*. Recuperado el 10 de noviembre de 2025, de Grand View Research: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/avocado-oil-market-report>
- INEC. (2025). *Censo Población y Vivienda 2022*. Recuperado el 10 de noviembre de 2025, de INEC: <https://cubos.inec.gob.ec/AppCensoEcuador/>
- INEC. (2025). *Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico 2011*. Recuperado el 10 de noviembre de 2025, de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Informes de Expertos. (2025). *Informe del Mercado Mundial de Aceite de Aguacate*. Recuperado el 10 de noviembre de 2025, de Informes de Expertos: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-aceite-de-aguacate>
- Koll, O. (16 de junio de 2021). *Retailer presence & market share*. Recuperado el 5 de enero de 2026, de Europanel: <https://insights.europanel.com/retailer-presence-market-share/>
- Mega We Care. (26 de febrero de 2025). *Boost Your Gut Health: Surprising Benefits of Avocado Oil!* Recuperado el 10 de noviembre de 2025, de Mega We Care: <https://www.megawecare.com/good-health-by-yourself/nutrition/avocado-oil-benefits>
- Padilla, R., & Torres, P. (noviembre de 2013). *ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN DE ACEITE DE AGUACATE Y MODELO DE COMERCIALIZACIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO*. Recuperado el 23 de enero de 2026, de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7495/6/UPS-QT05935.pdf>
- Prensa Libre. (25 de septiembre de 2025). *Aceite de aguacate: beneficios reales, usos más comunes y cuándo evitarlo*. Recuperado el 10 de noviembre de 2025, de Prensa Libre: <https://www.prensalibre.com/vida/salud-y-familia/aceite-de-aguacate-beneficios-reales-usos-mas-comunes-y-cuando-evitarlo/>
- Primicias. (12 de mayo de 2025). *Grupos que manejan Supermaxi y Mi Comisariato lideran el ranking de las mayores empresas de Ecuador en 2024*. Recuperado el 23 de enero de 2026, de Primicias: <https://www.primicias.ec/economia/empresas/tuti-supermaxi-favorita-rosado-tia-utilidades-ventas-ranking2024-96031/>
- Pro Ecuador. (26 de mayo de 2025). *Tendencias alimentarias 2025*. Recuperado el 10 de noviembre de 2025, de Pro Ecuador: <https://www.proecuador.gob.ec/tendencias-alimentarias-2025/>

- Strategy Helix Group. (2025). *Cocina Ecuador y mercado de aceites comestibles 2025*. Recuperado el 10 de noviembre de 2025, de Strategy Helix Group: <https://strategyh.com/es/report/cooking-and-edible-oils-market-in-ecuador/>
- Toala, S., Quiñonez, M., & Figueroa, M. (5 de diciembre de 2020). *Estudio de diferenciación de precios entre cadenas de supermercado, del cantón Jipijapa*. Recuperado el 23 de enero de 2026, de Polo del Conocimiento: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2051/html>
- Tua Saúde. (julio de 2023). *Aceite de aguacate: para qué sirve y cómo usar*. Recuperado el 10 de noviembre de 2025, de Tua Saúde: <https://www.tuasaude.com/es/aceite-de-aguacate/>
- Verónica, B. (enero de 2012). *Plan de negocios para la creación de una empresa de productos frescos empacados y comercializados en el Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 23 de enero de 2026, de Escuela Politécnica Nacional: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/5802/1/CD-4437.pdf>
- Zipdo. (30 de mayo de 2025). *Fmcg Industry Statistics*. Recuperado el 23 de enero de 2026, de Zipdo: <https://zipdo.co/fmcg-industry-statistics/>

Anexos

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos

Datos generales
1. Edad:
OPA 25 – 34 años
OPB 35 – 44 años
OPC 45 – 54 años
OPD 55 – 65 años
2. Género:
OPA Femenino
OPB Masculino
3. Rango de Ingresos Mensuales
OPA Medio-bajo: USD 601–1.000
OPB Medio: USD 1.001–2.000
OPC Medio-alto: USD 2.001–3.500
OPD Alto: Más de USD 3.500
Hábitos de consumo
4. ¿Qué tan interesado(a) está en productos naturales o saludables?
OPA Muy interesado(a)
OPB Interesado(a)
OPC Poco interesado(a)
OPD Nada interesado(a)
5. ¿Ha consumido aceite de aguacate antes?
OPA SI
OPB NO
6. ¿Ha consumido espirulina antes?
OPA SI
OPB NO
7. ¿Con qué frecuencia compra aceites de coco, aguacate, suplementos, alimentos funcionales?
OPA Semanal
OPB Mensual
OPC Ocasional
OPD Nunca
Percepción del Producto
8. ¿Qué tan atractivo le resulta un aceite de aguacate enriquecido con espirulina?
OPA Muy atractivo
OPB Atractivo
OPC Poco atractivo
OPD Nada atractivo

9. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por una botella de 250 ml de aceite de aguacate con espirulina?

OPA USD 7 - 8

OPB USD 9–10

OPC USD 11–12

Preferencias de Compra

10. ¿Dónde prefiere comprar productos saludables?

OPA Supermercados

OPB Tiendas especializadas en alimentos saludables

OPC Farmacias

OPD Tiendas online de marcas locales

OPE Marketplaces (Mercado Libre, Amazon, etc.)

11. ¿Qué canal considera más confiable para informarse sobre productos saludables?

OPA Redes sociales

OPB Recomendación de amigos/familia

OPC Influencers especializados

OPD Sitio web oficial de la marca

OPE Médicos o nutricionistas
