

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la opción de proyecto de
emprendimiento previo a la obtención del Título de
Licenciado en Administración de Empresas.**

**TEMA: “Plan de negocios para la innovación en la
elaboración de dulces tradicionales ecuatorianos para
el impulso del emprendimiento familiar”**

AUTORES:

Palacios Ponluiza Marlon Alejandro

Ramírez León Daniel Sebastián

TUTOR: Ing. Iván Fernando Silva Ordoñez, PhD.

AMBATO – ECUADOR

Junio 2026



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Iván Fernando Silva Ordoñez, PhD.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Plan de negocios para la innovación en la elaboración de dulces tradicionales ecuatorianos para el impulso del emprendimiento familiar**” presentado por el señor **Palacios Ponluiza Marlon Alejandro** y el señor **Ramírez León Daniel Sebastián**, para optar por el título de Licenciados en Administración de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 17 de junio del 2026

Ing. Iván Fernando Silva Ordoñez, PhD.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, **Palacios Ponluiza Marlon Alejandro y Ramírez León Daniel Sebastián**, declaramos que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciados en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

Palacios Ponluiza Marlon Alejandro

Ramírez León Daniel Sebastián

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Lic. Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.

Ing. Juan Enrique Ramos Guevara, Mg.

Ambato, 17 de junio del 2026

DERECHOS DE AUTOR

Autorizamos a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedemos los derechos en línea patrimoniales de nuestro proyecto de emprendimiento con fines de difusión pública, además aprobamos la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autores.

Palacios Ponluiza Marlon Alejandro

Ramírez León Daniel Sebastián

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi Padre Edison Favian Palacios Peña, y a mi madre Gladys Susana Ponluiza Cusangua quienes fueron un apoyo que nunca me dejaron caer en todo el proceso, también a mis dos gatas, Pelusa y Conchita, quienes fueron mis mascotas de apoyo en todo el proceso y quienes son toda mi felicidad.

Palacios Ponluiza Marlon Alejandro

Este proyecto está dedicado principalmente a Dios por ayudarme con la sabiduría, entendimiento e inteligencia en todo mi proceso de formación profesional, también dedico a mis padres, José y Liliana por nunca dejarme desamparado y siempre apoyarme en todo lo que me proponga, así mismo dedico este proyecto a mi abuela Fanny en la que a sido fundamental en mi estadía en esta ciudad, también a mi hermana Rebeca la cual siempre me a apoyado en mi vida estudiantil, desde la primaria hasta la universidad.

Ramírez León Daniel Sebastián

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mis padres, quienes han sido mi guía constante; gracias por su apoyo incondicional y por haber tenido la sabiduría de brindarme, más que aquello que deseaba, lo que realmente necesitaba en los momentos precisos. Su presencia ha sido el pilar fundamental de mi formación. Aunque no siempre se los diga, no siempre encuentro la manera de expresar mis sentimientos, pero a través de este trabajo les quiero decir que los amo profundamente, y si renazco espero que ustedes vuelvan a ser mis padres.

De manera especial, deseo reconocer a mis gatas, quienes, aun sin palabras y con su mera presencia, han sido fuente de felicidad y serenidad durante estos años de estudio.

A mis hermanos, mi gratitud por acompañarme y respaldarme en cada etapa de este proceso.

Mi gratitud externa al Ing. Wellington Ortiz, mi profesor de preuniversitario, cuya guía fue decisiva para explotar mi potencial académico y quien influyó significativamente en la persona y el profesional que soy hoy en día.

A mis amigos de la infancia por estar presentes en los momentos de estudio y también en los momentos diarios, compartiendo vivencias inolvidables: Erick Meléndez, Gonzalo Andaluz, Sebastián Cortez, David Ponluisa, Jairo Cruz, Christopher Sánchez.

Agradezco también a mi grupo de la universidad Julio Gilces, Bruno Paredes, Camila Arroba, Dayana Villafuerte quienes estuvieron en las risas, en los llantos, en los enojos de grupo y a pesar de que el tiempo nos separó siguen ahí

A Amy Pérez quien estuvo presente desde el colegio, y por azares de la vida se convirtió en una confidente con quien puedo contar hasta el día de hoy para contarle mis penas, mis alegrías, mis enojos, aguanta mis chistes, mi sarcasmo le agradezco de corazón y le deseo todos los éxitos, no solo académicos, sino también en la vida, que siempre estes rodeada de personas que te valoren como yo lo hago y que nunca te falte fuerzas para superar los retos y que la felicidad sea una constante en tu camino, siempre estaré celebrando tus éxitos.

Quiero tomarme el tiempo de agradecer por haber sido parte de mi vida a Ariana Nuñez, que aunque por cuestiones del destino tuvimos que tomar caminos diferentes,

fue un pilar fundamental en toda mi carrera, al mirar atrás, me doy cuenta de que nuestra amistad no ha sido un camino lineal ni perfecto, y creo que eso es precisamente lo que la hizo valiosa. Hemos pasado por días de risa y éxitos compartidos, pero también silencios difíciles, hoy agradezco tanto por lo bueno como lo malo, porque los momentos complicados fueron los que pusieron a prueba nuestra lealtad y nos enseñaron a ser mejores, aunque las cosas se hayan puesto grises, te agradezco por haber puesto un poco de color en mi vida , más allá de lo que hayamos vivido, mi mayor deseo es que la vida te devuelva toda las acciones de bondad que tuviste conmigo, que sigas cumpliendo tus metas y que siempre encuentres motivos para sonreír, incluso en los días difíciles, te mereces todo lo mejor del mundo.

Finalmente, expreso un agradecimiento sincero a mi amiga Galilea Zambonino, quien, en poco tiempo, se convirtió en un apoyo fundamental para el desarrollo de este trabajo, brindándome su ayuda y tranquilidad en los momentos de mayor presión.

Palacios Ponluiza Marlon Alejandro

Agradezco a Dios por siempre estar conmigo espiritualmente y ayudarme a encontrar personas que me han ayudado en este proceso, agradezco a mis padres, a mis dos abuelas, mis tíos y primos por siempre apoyarme en este proceso de ser profesional, también agradezco a mi enamorada Melanie Navarrete por estar siempre presente en mi vida universitaria y que a sido un apoyo grande para mí y mis estudios, así mismo a mis amigos Joel Gamboa, Andrea Espin, Abigail Ubilluz por estar en mis momentos más difíciles de mi vida tanto en mis éxitos y fracasos, agradezco a mi compañero de trabajo Marlon Palacios quien se a convertido en un gran colega y amigo haciendo este proyecto.

Ramírez León Daniel Sebastián

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	1
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	2
DERECHOS DE AUTOR	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS	12
ÍNDICE DE FIGURAS	16
ÍNDICE DE ECUACIONES	18
RESUMEN EJECUTIVO	19
ABSTRACT	20
CAPÍTULO I	20
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
1.1 Definición del problema de investigación	21
1.1.1 Contextualización	21
1.2 Desarrollo y análisis del problema	23
1.2.1 Análisis del problema	4
1.2.2 Análisis del árbol de problemas	5
1.2.3 Análisis del objetivo	6
1.3 Alternativas de solución	7
CAPÍTULO II	9
DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	9
2.1 Justificación	9
2.2 Objetivos	10
2.2.1 Objetivo General	10
2.2.2 Objetivos específicos	10
2.3 Los Beneficiarios	10
2.4 Resultados esperados	12
CAPÍTULO III	13
ESTUDIO DE MERCADO	14
3.1 Descripción de los usos y características del producto	14

3.1.1 Características y usos del producto	17
3.2 Segmentación del mercado	18
3.2.1 Buyer de persona.....	19
3.2.2 Mapa de empatía	20
3.3 Proyección de mercado meta	21
3.4 Población y muestra.....	22
3.4.1 Población.....	22
3.4.2 Muestra.....	22
3.5 Metodología de la investigación	23
3.5.1 Instrumento	25
3.6 Tabulación, análisis e interpretación	27
3.7 Estudio de la demanda	43
3.7.1 Demanda de personas.....	44
3.7.2 Cálculo de la demanda	46
3.7.3 Demanda proyectada en los productos.....	46
3.8 Estudio de la oferta	47
3.8.1 Oferta en personas.....	48
3.8.2 Cálculo de oferta	50
3.8.3 Oferta proyectada en el producto	50
3.9 Mercado potencial (DPI)	51
3.10 Análisis de precio.....	53
3.11 Comercialización.....	54
3.11.1 Canales de comunicación para la comercialización	54
3.11.2 Canales de distribución.....	56
3.12 FODA	58
3.12.1 Análisis interno (PCI).....	59
3.12.2 Análisis externo (POAM).....	62
3.12.3 Matriz FODA Cruzada	63
CAPITULO IV	66
ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO	66
4.1 Tamaño optimo del proyecto	66
4.1.1 Factores determinantes del tamaño	66
4.1.2 Tamaño optimo.....	66

4.2 Micro y macro localización	67
4.2.1 Macro localización	67
4.2.2 Micro localización.....	68
4.3 Localización optima.....	69
4.4 Ingeniería del proyecto	70
4.4.1 Estado inicial del emprendimiento	71
4.4.2 Procesos de producción.....	73
4.3.3 Diagrama de flujo.....	73
4.4.4 Balance de materiales.....	76
CAPÍTULO V	79
ESTUDIO ORGANIZACIONAL	79
5.1 Aspectos Generales	79
5.2 Jerarquización	80
5.2.1 Diseño organizacional	80
5.2.2 Misión	82
5.2.3 Vision	82
5.2.4 Valores	82
5.3 Manual de funciones.....	83
CAPÍTULO VI	86
ESTUDIO FINANCIERO	87
6.1 Ingresos.....	87
6.2 Costos y Gastos.....	88
6.3 Activos	92
6.3.1 Activos corrientes	92
6.3.2 Activos no corrientes	93
6.4 Pasivo.....	94
6.5 Patrimonio.....	95
6.5.1 Capital de trabajo	95
6.5.2 Plan de inversión	95
6.5.3 Resultado del Ejercicio	96
6.6 Estado de Resultados Proyectado	96
6.7 Situación financiera inicial	97
6.8 Situación Financiera Proyectada.....	97

6.9 Flujo de Caja GALI ARREGLA POR FAVOR)	99
6.10 Punto de Equilibrio	99
6.10.1 Unidades de Producción, Unidades Monetarias.....	100
6.10.2 Gráfico	101
6.11 Tasa de descuento y criterios alternativos para la evaluación proyectada	102
6.12 Indicadores financieros tiempo presente.....	103
6.12.1 Índice de solvencia.....	103
6.12.2 Índice de liquidez	103
6.12.3 Índice de endeudamiento.....	103
6.12.4 Índice de apalancamiento	104
6.13 Evaluadores de tiempo futuro	104
6.13.1 Valor presente neto o valor actual neto (Van1, Van2).....	104
6.13.2 Tasa de beneficio- costo	105
6.13.3 Periodo de recuperación de la inversión	105
6.13.4 Tasa interna de retorno (TIR).....	106
6.14 Análisis de sensibilidad.....	106
CAPÍTULO VII.....	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
7.1 Conclusiones	107
7.2 Recomendaciones	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXOS	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Beneficiarios	11
Tabla 2 Componentes.....	16
Tabla 3 Propiedades, atributos y usos de los dulces tradicionales ecuatorianos	17
Tabla 4 Segmentación de mercado	18
Tabla 5 Proyección mercado meta	21
Tabla 6 ¿Alguna vez usted ha probado dulces tradicionales del Ecuador?	27
Tabla 7 ¿Si en la ciudad de Ambato se comercializaría dulces tradicionales con empaque higiénico y registro sanitario, lo consumiría?	27
Tabla 8 ¿Mensualmente cuantos dulces artesanales con empaque higiénico y registro sanitario de 45gr consumiría?	28
Tabla 9 ¿Considera que la calidad de un dulce tradicional es el factor más importante a la hora de decidir su compra?	30
Tabla 10 ¿En qué establecimientos o puntos de venta adquiere usted normalmente los dulces tradicionales de la localidad?	31
Tabla 11 ¿Qué tipo de establecimiento consideraría más conveniente para descubrir y comprar versiones innovadoras de dulces tradicionales?	32
Tabla 12 ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un dulce tradicional de 45gr?.....	33
Tabla 13 ¿Estaría dispuesto a comprar dulces tradicionales en ferias de emprendimiento?	34
Tabla 14 ¿Considera usted importante que un artesano tenga una certificación oficial?	35
Tabla 15 ¿Qué tan importante es para usted que los dulces que consume provengan de artesanos certificados?	35
Tabla 16 ¿Qué tan probable es que recomiende consumir dulces tradicionales a turistas o amigos?	37
Tabla 17 ¿Considera relevante que un dulce tradicional elaborado por artesanos cuente con un empaque adecuado y cumpla con los estándares de higiene y calidad?	38
Tabla 18 ¿Al momento de comprar dulces, que es lo primero que usted toma en cuenta?	39
Tabla 19 ¿Conoces empresas o emprendimientos que comercialicen dulces tradicionales que cumplan con los estándares de higiene y calidad?.....	40

Tabla 20 Si surgiera una alternativa que incorpore empaques reforzados y garantías de inocuidad alimentaria, ¿Sustituiría usted a su proveedor actual por esta nueva opción?	41
Tabla 21 Cuadro Resumen 1	42
Tabla 22 Cuadro Resumen 2	42
Tabla 23 Cuadro Resumen 3	42
Tabla 24 Cuadro Resumen 3	42
Tabla 25 Cuadro Resumen 4	43
Tabla 26 Cuadro Resumen 5	43
Tabla 27 <i>Cuadro Resumen c</i>	43
Tabla 28 Calculo de la demanda en personas	44
Tabla 29 Proyección de la demanda en personas	45
Tabla 30 Demanda en productos	46
Tabla 31 Proyección de la demanda de productos	46
Tabla 32 Cálculo de la oferta en personas	48
Tabla 33 Proyección de la oferta en personas	48
Tabla 34 Oferta en productos	50
Tabla 35 Proyección de la oferta en productos	50
Tabla 36 Demanda potencial insatisfecha (DPI)	52
Tabla 37 Proyección de precios	53
Tabla 38 Tabla comparativa de canales digitales modernos y canales tradicionales	55
Tabla 39 Matriz FODA	58
Tabla 40 Escala de calificación para la matriz PCI y POAM	60
Tabla 41 Matriz PCI	60
Tabla 42 Regla de decisión	61
Tabla 43 Matriz POAM	62
Tabla 44 Regla de decisión	63
Tabla 45 Matriz FODA cruzada	64
Tabla 46 DPI real	67
Tabla 47 Valores de los niveles de impacto	69
Tabla 48 Localización optima del emprendimiento	70
Tabla 49 Proceso de producción de dulces	70
Tabla 50 Recursos tecnológicos	71
Tabla 51 Suministros de oficina	72

Tabla 52 Muebles y enseres.....	72
Tabla 53 Suministros de limpieza.....	72
Tabla 54 Colaboradores	73
Tabla 55 Simbología para el diagrama de flujo	74
Tabla 56 Diagrama de flujo del emprendimiento	75
Tabla 57 Materia prima directa.....	76
Tabla 58 Materia prima indirecta.....	76
Tabla 59 Equipos.....	76
Tabla 60 Equipos tecnológicos	77
Tabla 61 Nivel estructural	81
Tabla 62 Matriz axiológica de Dulces Tradición 2	82
Tabla 63 Manual de funciones gerente general	84
Tabla 64 Manual de funciones jefe de producción.....	85
Tabla 65 Manual de funciones colaboradores.....	86
Tabla 66 Ingresos Brutos.....	87
Tabla 67 Materia Prima Directa.....	88
Tabla 68 Materia prima indirecta.....	88
Tabla 69 Insumos	89
Tabla 70 Depreciación Anual	89
Tabla 71 Cargos de Amortización	89
Tabla 72 Mantenimiento de Equipos	89
Tabla 73 Mano de Obra Directa	90
Tabla 74 Costos de Producción Totales	90
Tabla 75 Servicios Básicos.....	90
Tabla 76 Suministros de oficina	91
Tabla 77 Suministros de limpieza.....	91
Tabla 78 Total Costos Administrativos	91
Tabla 79 Costos Financieros.....	92
Tabla 80 Costo de Venta	92
Tabla 81 Total Costos.....	92
Tabla 82 Disponible.....	93
Tabla 83 Realizable	93
Tabla 84 Exigible	93
Tabla 85 Equipos.....	94

Tabla 86 Depreciaciones Acumuladas.....	94
Tabla 87 Activos Intangibles.....	94
Tabla 88 Pasivo Corriente	94
Tabla 89 Plan de Inversión	95
Tabla 90 Estado resultados proyectado.....	96
Tabla 91 Balance General Inicial	97
Tabla 92 Balance de Situación Proyectado	98
Tabla 93 Flujo de Caja	99
Tabla 94 Punto de equilibrio	100
Tabla 95 Punto de Equilibrio.....	101
Tabla 96 Tasa de Descuento	102
Tabla 97 Análisis de Sensibilidad	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Árbol de problemas.....	4
Figura 2	Árbol de objetivos.....	6
Figura 3	Mapa de empatía.....	20
Figura 4	¿Alguna vez usted ha probado dulces tradicionales del Ecuador?.....	27
Figura 5	¿Si en la ciudad de Ambato se comercializaría dulces tradicionales con empaque higiénico y registro sanitario, lo consumiría?.....	28
Figura 6	¿Mensualmente cuantos dulces artesanales con empaque higiénico y registro sanitario de 45gr consumiría?.....	29
Figura 7	¿Considera que la calidad de un dulce tradicional es el factor más importante a la hora de decidir su compra?.....	30
Figura 8	¿En qué establecimientos o puntos de venta adquiere usted normalmente los dulces tradicionales de la localidad?.....	31
Figura 9	¿Qué tipo de establecimiento consideraría más conveniente para descubrir y comprar versiones innovadoras de dulces tradicionales?.....	32
Figura 10	¿Cuánto está dispuesto a pagar por un dulce tradicional de 45gr?.....	33
Figura 11	¿Estaría dispuesto a comprar dulces tradicionales en ferias de emprendimiento?.....	34
Figura 12	¿Considera usted importante que un artesano tenga una certificación oficial?.....	35
Figura 13	¿Qué tan importante es para usted que los dulces que consume provengan de artesanos certificados?.....	36
Figura 14	¿Qué tan probable es que recomiende consumir dulces tradicionales a turistas o amigos?.....	37
Figura 15	¿Considera relevante que un dulce tradicional elaborado por artesanos cuente con un empaque adecuado y cumpla con los estándares de higiene y calidad?.....	38
Figura 16	¿Al momento de comprar dulces, que es lo primero que usted toma en cuenta?.....	39
Figura 17	¿Conoces empresas o emprendimientos que comercialicen dulces tradicionales que cumplan con los estándares de higiene y calidad?.....	40

Figura 18 Si surgiera una alternativa que incorpore empaques reforzados y garantías de inocuidad alimentaria, ¿Sustituiría usted a su proveedor actual por esta nueva opción?	41
Figura 19 Proyección de la demanda en personas.....	45
Figura 20 Proyección de la demanda en productos	47
Figura 21 Proyección de la oferta en personas	49
Figura 22 Proyección de la oferta en productos	51
Figura 23 Proyección DPI	52
Figura 24 Proyección de precios	54
Figura 25 Canales de distribución indirecta	56
Figura 26 Macro localización del proyecto	68
Figura 27 Micro localización del proyecto.....	68
Figura 28 Distribución física del proyecto	73
Figura 29 Presentación del Empaque	78
Figura 30 Medidas del Empaque	78
Figura 31 Logotipo actual	80
Figura 32 Logotipo propuesto	80
Figura 33 Ingresos Brutos	87
Figura 34 Punto de Equilibrio	101

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Fórmula para sacar la muestra	23
Ecuación 2 Capital de Trabajo.....	95
Ecuación 3 Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias	100
Ecuación 4 Punto de Equilibrio en unidades de Producción.	100
Ecuación 5 Índice de Solvencia.....	103
Ecuación 6 Índice de Liquidez	103
Ecuación 7 Índice de Endeudamiento	103
Ecuación 8 Índice de Apalancamiento.....	104
Ecuación 9 VAN 1	104
Ecuación 10 VAN 2	105
Ecuación 11 Tasa de Beneficio – costo	105
Ecuación 12 Periodo de Recuperación de la Inversión	105
Ecuación 13 Tasa Interna de Retorno	106

RESUMEN EJECUTIVO

Dulces tradición 2 es un emprendimiento dedicado a la elaboración, innovación y distribución de dulces tradicionales del Ecuador. Su enfoque principal radica en rescatar el legado gastronómico cultural mediante la creación de combinaciones multirregionales, presentadas en empaques que garantizan practicidad, inocuidad y una experiencia de consumo superior, sin perder la esencia artesanal que caracteriza a sus productos.

Este proyecto nace de la necesidad de rescatar y proteger el legado de la confitería tradicional frente al avance de la producción industrial masiva, la cual compite con estructuras superiores pero con menor calidad y valor cultural. El plan de negocios se diseñó para romper ese techo de cristal, su propósito es transformar una práctica empírica familiar en una empresa formal, estructurada y competitiva.

Los análisis estratégicos demostraron la viabilidad integral del proyecto, confirmando que la transición de la práctica artesanal hacia un modelo estructurado es comercial, técnica y financieramente sostenible. El estudio de mercado validó una sólida intención de compra y una alta aceptación hacia la nueva línea multirregional por parte de consumidores que priorizan la identidad cultural y la inocuidad.

La viabilidad demostrada confirma que formalizar el negocio es la única vía real para preservar el legado gastronómico y asegurar su competitividad en el mercado actual. Por lo tanto, se plantea la ejecución inmediata del plan de negocios, priorizando la transición legal y delimitación clara de roles dentro de la organización familiar para profesionalizar la gestión.

PALABRAS CLAVE: EMPRENDIMIENTO, CONFITERÍA ARTESANAL, IDENTIDAD DE MARCA, PLAN DE NEGOCIOS

ABSTRACT

Dulces Tradición 2 is an enterprise dedicated to the production, innovation, and distribution of traditional Ecuadorian sweets. Its primary focus lies in rescuing the cultural culinary legacy through the creation of multi-regional combinations, presented in packaging that guarantees practicality, safety, and a superior consumer experience, without losing the artisanal essence that characterizes its products.

This project is born from the need to rescue and protect the legacy of traditional confectionery against the advancement of mass industrial production, which competes with superior infrastructures but with lower quality and cultural value. The business plan was designed to break through that glass ceiling; its purpose is to transform an empirical family practice into a formal, structured, and competitive company.

The strategic analyses demonstrated the comprehensive viability of the project, confirming that the transition from artisanal practice to a structured model is commercially, technically, and financially sustainable. The market study validated a solid purchase intention and high acceptance toward the new multi-regional line by consumers who prioritize cultural identity and food safety.

The demonstrated viability confirms that formalizing the business is the only real way to preserve the gastronomic legacy and ensure its competitiveness in today's market. Therefore, the immediate execution of the business plan is proposed, prioritizing the legal transition and clear delimitation of roles within the family organization to professionalize its management.

KEYWORDS: ENTREPRENEURSHIP, ARTISANAL CONFECTIONERY, BRAND IDENTITY, BUSINESS PLAN.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Definición del problema de investigación

La problemática que enfrenta el negocio es que a pesar de contar con una base de clientes fidelizada y productos de alta calidad, el emprendimiento tiene una limitación de crecimiento estructural. Actualmente es la falta de identidad de marca y de un plan de negocios para nuevas líneas de producto, lo que implica que el negocio sea relativamente invisible, no se diferencia de la competencia y tenga vulnerabilidad comercial. Cabe recalcar que esto no solo afecta a la estructura organizacional, sino también limita nuevas líneas de producción

Debido a que la empresa no cuenta con una marca registrada ni procesos estandarizados por escrito, y el valor del negocio reside únicamente en la voluntad de sus miembros actuales y no la empresa como identidad independiente. Estas carencias de activos intangibles impiden que el emprendimiento sea sujeto de crédito, atraiga alianzas estratégicas o sobreviva a un revuelo generacional, dejando al negocio a merced de la informalidad y limitando su competitividad frente a marcas industriales que, aunque con menor calidad artesanal, poseen estructura superior

1.1.1 Contextualización

El proyecto surge de la necesidad de revalorizar los dulces tradicionales ecuatorianos frente a un mercado competitivo, fusionando el patrimonio cultural con exigencias comerciales modernas. Al introducir estrategias de innovación en procesos, empaques y canales digitales, se busca garantizar la escalabilidad del producto. Para el núcleo familiar emprendedor, este plan de negocios es una herramienta vital de profesionalización que transforma un oficio empírico en una estructura corporativa formal.

Desde una perspectiva académica, el proyecto busca analizar la viabilidad y factibilidad técnica, financiera y comercial de esta propuesta, asegurando que la innovación no sacrifique la identidad artesanal. Esta planificación mitiga riesgos operativos, facilita el acceso a fuentes de financiamiento formales y asegura una fuente de ingresos sostenible, blindando así la economía del emprendimiento familiar.

1.1.1.1 Macro contextualización

A nivel global, el sector de confitería experimenta una transformación hacia productos nuevos, donde el sector experimenta una diversificación acelerada hacia productos sin azúcar y el canal de ventas online. Este panorama macroeconómico refleja una industria que, liderada por gigantes, equilibra la gratificación tradicional como nuevas demandas de sostenibilidad y bienestar del consumidor moderno (Mordor intelligence, 2026).

Esto permitirá comprender como las tendencias globales influyen en la producción de dulces tradicionales. Debido a que actualmente existe una preferencia creciente por productos con identidad cultural, lo cual beneficia a la elaboración artesanal. Sin embargo, este mismo entorno exige que los pequeños productores se adapten a nuevas condiciones, como digitalización y cumplimientos de normas de calidad, por lo tanto, aunque hay oportunidades en el mercado global, también existen desafíos.

1.1.1.2 Meso contextualización

En el ámbito ecuatoriano, las micro, pequeñas y medianas empresas representan la base del tejido empresarial, con una predominancia de estructuras de gestión familiar que custodian el patrimonio gastronómico del país. No obstante, la falta de una planificación administrativa formal y las limitaciones en la innovación de empaques o técnicas de conservación restringen la competitividad de los dulces tradicionales en mercados más amplios. (Heredia & Erazo, 2021)

En este contexto uno de los principales problemas es la falta de planificación administrativa, lo que limita su desarrollo. Además, la poca innovación en aspectos como el empaque y la conservación de los productos dificulta que estos emprendimientos de la zona puedan competir en mercados más amplios, reduciendo así sus posibilidades de crecimiento.

1.1.1.3 Micro contextualización

A nivel local, la ciudad de Ambato se distingue por su trayectoria histórica en la elaboración de confitería artesanal sustentada en negocios familiares que preservan recetas generacionales. A pesar de este dinamismo comercial, se observa un estancamiento operativo debido a la persistencia de modelos de venta empíricos que

no integran las herramientas del marketing digital ni responden a las nuevas demandas de consumo saludable. (Chavarría & Medina, 2022).

En muchos casos, estos negocios funcionan con recursos limitados y procesos empíricos, lo que afecta tanto la calidad como la estandarización del producto. Además, suelen existir debilidades en áreas como la comercialización, el manejo financiero y la aplicación de normas de higiene. Por esta razón, es necesario implementar estrategias de innovación y valor agregado que permitan mejorar la eficiencia del proceso productivo, fortalecer la imagen del producto y logra una mayor aceptación en el mercado local.

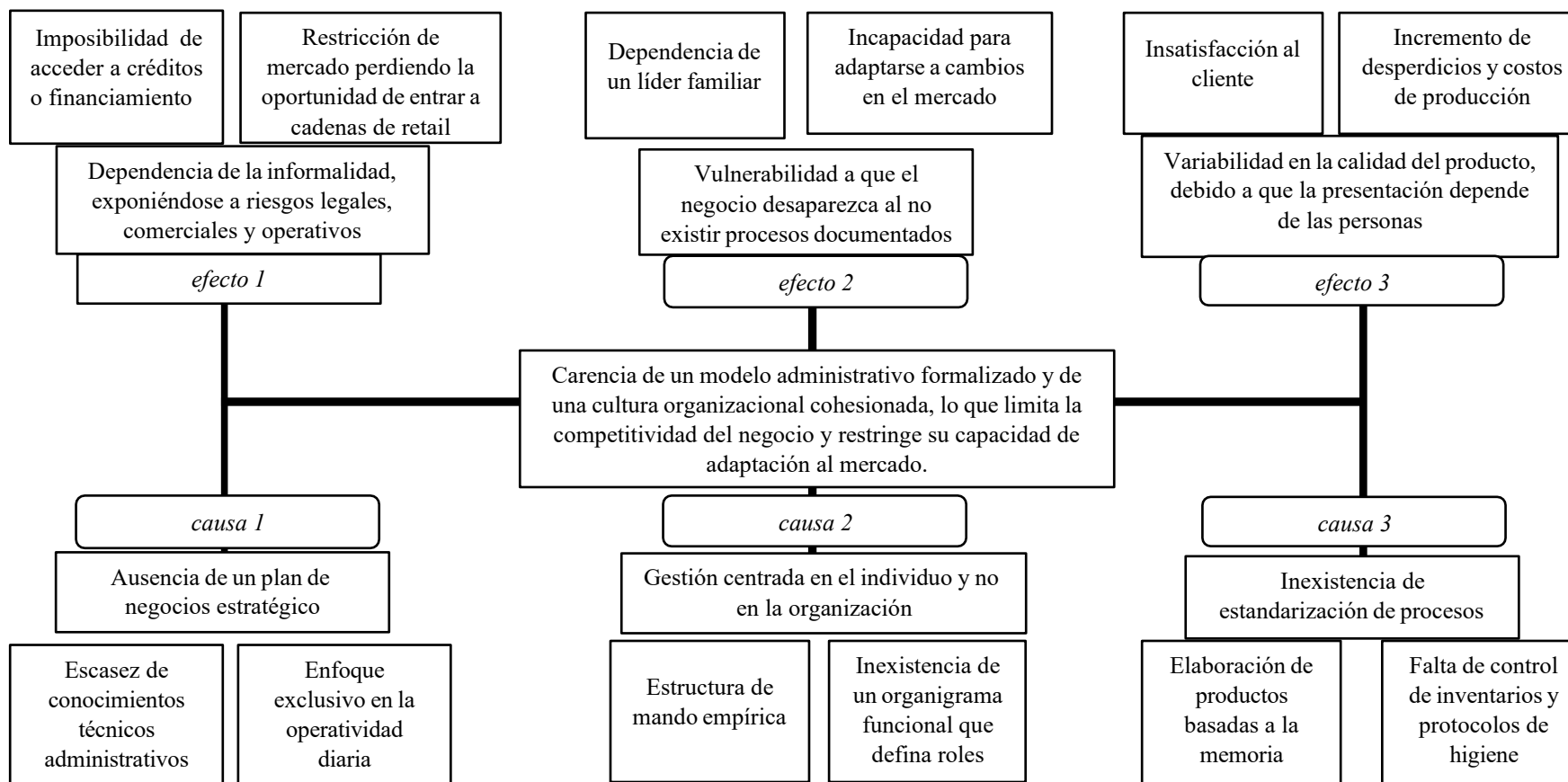
1.2 Desarrollo y análisis del problema

A continuación, se realizó el árbol de problemas y análisis de objetivos los cuales servirán para el desarrollo del proyecto.

1.2.1 Análisis del problema

Figura 1

Árbol de problemas



Nota: Árbol de problemas del proyecto

1.2.2 Análisis del árbol de problemas

La inexistencia de una estructura administrativa y de identidad corporativa formal en el emprendimiento familiar se manifiesta como una barrera crítica que limita significativamente tanto la competitividad en el mercado actual como la sostenibilidad financiera y operativa a largo plazo. La ausencia de un marco institucional sólido impide que el emprendimiento pase del estado empírico.

Al revisar el fondo del problema se nota que todo nace de una gestión basada en la improvisación. Como no existe un plan de negocios que sirva de guía, el emprendimiento crece sin un rumbo claro. Esto empeora porque todo el control y el conocimiento dependen de una sola persona en lugar de estar repartidos en el emprendimiento; basándose en eso, si el dueño no está, nadie sabe bien qué hacer. A esto se le suma que no hay procesos estandarizados ni manuales escritos, lo que crea un desorden en el día donde cada uno trabaja a su manera.

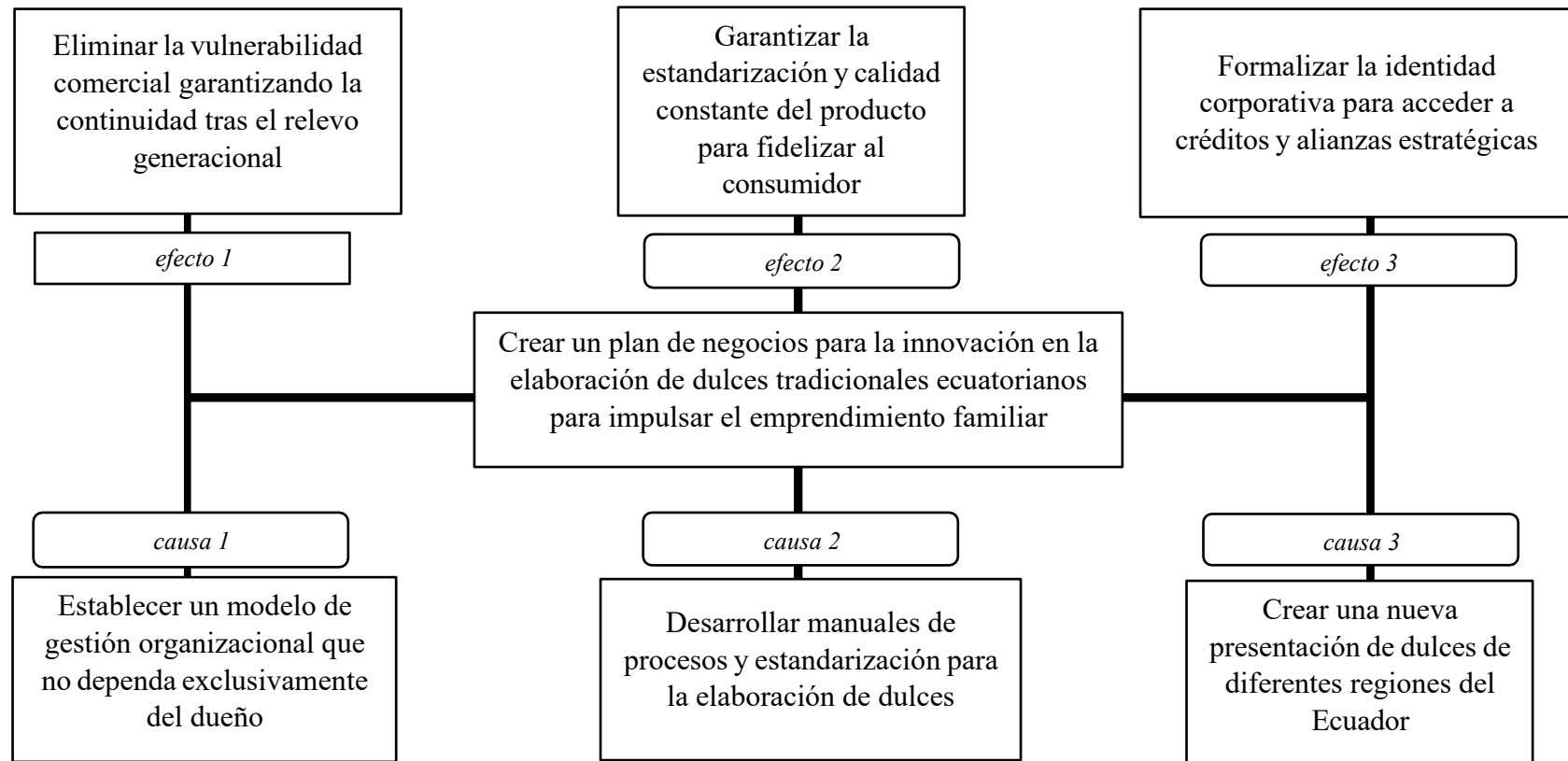
Todo esto hace que el negocio dependa demasiado de la informalidad, lo que deja expuesto a problemas legales, multas o pérdida de clientes importantes por no estar en regla. Además, la continuidad del negocio corre peligro si el dueño se retira, el emprendimiento podría desaparecer porque no hay nada documentado que permita seguir adelante sin ellos. Además, esta falta de organización afecta al cliente, ya que la calidad del producto varía mucho de un día a otro. Al no haber estándares, el resultado final depende de quién lo haga, lo que hace difícil que la gente confíe siempre en la marca.

En definitiva, el árbol de problemas nos muestra un negocio frágil donde la falta de orden le pone un techo al crecimiento. Pasar de una administración familiar basada solo en la experiencia a una estructura formal no es solo para mejorar, sino que es vital para no morir en el intento. Si se logra profesionalizar la gestión, el emprendimiento podrá convertir sus fallas actuales en fortalezas, logrando que el negocio no solo sobreviva, sino que se mantenga sólido y competitivo con el paso de los años.

1.2.3 Análisis del objetivo

Figura 2

Árbol de objetivos



Nota: Árbol de objetivos del proyecto

1.2.3.1 Análisis del árbol de objetivos

El propósito central de este árbol es el diseño de un plan de negocios que integre la innovación y una estructura administrativa sólida para fortalecer competitividad del emprendimiento familiar de dulces tradicionales. Este objetivo busca transformar la realidad actual del negocio, pasando de una gestión basada en la improvisación y el conocimiento empírico a un modelo corporativo formal que permita proyectar la marca a largo plazo.

El proyecto se apoya en tres medios fundamentales. Primero, se busca establecer un modelo de gestión organizacional que brinde independencia operativa, evitando que el éxito del negocio recaiga únicamente en el dueño. Segundo se contempla el desarrollo de manuales de procesos para estandarizar la elaboración de los dulces lo que garantiza que la calidad sea constante y no dependa de quien los prepare. Finalmente, se planea implementar estrategias de marketing para profesionalizar identidad de marca.

El cumplimiento de estos objetivos generará el impacto positivo de gran alcance, definidos como los fines del proyecto. Al estandarizar la calidad y formalizar la imagen, se logrará fidelizar al consumidor y asegurar la continuidad del negocio ante un eventual relevo generacional, eliminando la vulnerabilidad actual. Además, la formalización permitirá que el emprendimiento sea sujeto de crédito y pueda concretar alianzas estratégicas, garantizando así su sostenibilidad financiera y su crecimiento en el mercado.

1.3 Alternativas de solución

Fortalecimiento de la identidad visual

- Crear un logotipo profesional, selección de colores corporativos y empaques que resalten el valor artesanal y cultural del dulce ecuatoriano
- Implementar el uso de redes sociales para mostrar el proceso de elaboración y conectar con el turista que visita la zona de Tungurahua
- Proteger el nombre e imagen del emprendimiento

Crear un modelo de estructura administrativa y financiera

- Definir una misión, visión y objetivos SMART que sirvan de guía para el crecimiento ordenado del negocio a corto y mediano plazo
- Implementar herramientas sencillas de uso para el registro de ingresos, egresos y cálculo de costos, evitando la mezcla de las finanzas familiares con las del negocio
- Diseñar un esquema de funciones claras para cada miembro del equipo, asegurando que el negocio pueda operar con normalidad si el dueño no está presente

Crear un programa de estandarización y gestión del conocimiento

- Documentar paso a paso las recetas tradicionales y tiempos de elaboración para que cualquier colaborador pueda replicarlos con exactitud
- Implementar normativas básicas de higiene y conservación que aseguren un producto seguro y duradero
- Realizar talleres con los miembros colaboradores sobre el uso de los manuales de procesos para reducir el error humano.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

2.1 Justificación

La optimización de costos y recursos constituye una de las principales justificaciones para el desarrollo de este proyecto, al tratarse de un emprendimiento familiar que tiene organismos de control, municipio y SRI con RUC, que opera sin proceso administrativo es frecuente que los recursos económicos del negocio se mezclen con las finanzas personales de sus integrantes, dificultando el control financiero y la toma de decisiones. Además, la ausencia de registros contables que impide determinar con precisión los costos reales de producción, incluyendo materia prima, mano de obra y gastos operativos. La elaboración de un plan de negocios permitirá establecer mecanismos de control financiero, mejorar la administración de los recursos disponibles y garantizar una utilización eficiente del capital, contribuyendo a la sostenibilidad y rentabilidad del emprendimiento.

La alineación de la visión familiar representa otro aspecto fundamental que justifica la implementación de este proyecto. En muchas empresas familiares suelen presentarse conflictos internos debido a la falta de definición de funciones, responsabilidades y niveles de autoridad entre los miembros que participan en la operación del negocio. Esta situación puede afectar la comunicación, la productividad y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Mediante la elaboración de una estructura organizativa clara y formal, se busca profesionalizar las relaciones laborales dentro de la familia, establecer responsabilidades específicas para cada integrante y fortalecer el compromiso colectivo con el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por otra parte, la transición de oficio familiar a modelo de negocio formal constituye una necesidad estratégica para asegurar el crecimiento del emprendimiento a largo plazo. Actualmente, las actividades productivas dependen principalmente de la experiencia adquirida por los miembros de la familia y de conocimientos transmitidos de generación en generación. Sin embargo, la falta de procesos estandarizados limita la capacidad de expansión y dificulta mantener niveles consistentes de calidad. A través del plan de negocios y la creación de una identidad de marca, se podrán documentar procedimientos, establecer estándares de producción y fortalecer la

imagen comercial del emprendimiento, facilitando su posicionamiento en el mercado y mejorando su competitividad.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Crear un plan de negocios para la innovación en la elaboración de dulces tradicionales ecuatorianos para impulsar el emprendimiento familiar

2.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado que determine la factibilidad de producción y comercialización de dulces artesanales ecuatorianos, en una nueva presentación de dulces de diferentes regiones.
- Desarrollar un estudio integral técnico organizacional para la producción y comercialización de dulces tradicionales ecuatorianos, donde se determine si es viable una nueva presentación de dulces de distintas regiones
- Elaborar un estudio económico y financiero que analice la viabilidad de producción y comercialización de dulces tradicionales ecuatorianos de distintas regiones

2.3 Los Beneficiarios

El presente proyecto de emprendimiento enfocado en la elaboración e innovación de dulces tradicionales ecuatorianos busca generar impactos positivos tanto a nivel económico como social. A través de la implementación de un plan de negocios estructurado, se pretende fortalecer la producción artesanal, mejorar la comercialización y rescatar el valor cultural de estos productos. En este contexto, se identifican los siguientes beneficiarios.

Beneficiarios directos:

Los propietarios del emprendimiento serán los principales beneficiarios, ya que obtendrán ingresos económicos, posicionamiento en el mercado y crecimiento empresarial. Así mismo, los clientes forman parte de este grupo, puesto que accederán a productos tradicionales innovados, de calidad, con valor agregado y elaborados bajo estándares adecuados de inocuidad.

Beneficiarios indirectos:

Se incluyen los proveedores de materias primas como productores locales de azúcar, frutas o insumos, quienes verán incrementada su demanda, por otro lado, también se consideran los colaboradores del emprendimiento como mano de obra familiar o empleados, así como actores del entorno comercial y turístico. Finalmente, la comunidad en general se beneficiará mediante la generación de empleo, dinamización de la economía local y preservación de la cultura gastronómica

Tabla 1

Beneficiarios

Grupo	Intereses	Beneficios
Propietarios	Desarrollar un emprendimiento rentable y sostenible basado en dulces tradicionales ecuatorianos.	Generación de ingresos, posicionamiento de marca y crecimiento del negocio familiar.
Proveedores	Comercializar materias primas y mantener relaciones comerciales.	Incremento en ventas, fidelización de clientes y expansión del mercado local.
Clientes	Acceder a productos tradicionales innovados, de calidad y con valor cultural.	Satisfacción de necesidades, consumo de productos saludables y experiencia gastronómica.
Emprendimiento	Consolidarse en el mercado mediante innovación y valor agregado.	Mayor competitividad, formalización del negocio y posibilidad de expansión,
Comunidad	Impulsar el desarrollo económico y preservar tradiciones locales.	Generación de empleo, fortalecimiento de la economía local y rescate cultural gastronómico.

Nota: La tabla presenta los principales beneficiarios del emprendimiento de dulces tradicionales ecuatorianos, considerando su impacto económico, social y cultural

2.4 Resultados esperados

El resultado principal a obtener es la elaboración de un plan de negocios orientado a la innovación en la producción y comercialización de dulces tradicionales ecuatorianos. Este documento permitirá evaluar de manera técnica, organizacional y financiera la viabilidad del emprendimiento, asegurando su desarrollo sostenible y competitivo en el mercado. Para ello, se desarrollarán tres estudios fundamentales:

- ❖ **Estudio de mercado:** Permitirá identificar las preferencias, gustos y hábitos de consumo de los potenciales clientes, tanto a nivel local como turístico. Se analizará la demanda actual y futura de dulces tradicionales ecuatorianos, considerando tendencias como el consumo de productos artesanales, saludables y con valor cultural, por ende este estudio proporcionará información clave sobre el nivel de aceptación de los productos innovados, los segmentos de mercado más atractivos, la competencia existente y las oportunidades de posicionamiento, facilitando la toma de decisiones estratégicas en cuanto a precios, canales de distribución y promoción.
- ❖ **Estudio técnico – organizacional:** Este estudio permitirá determinar los recursos necesarios para la producción y comercialización de los dulces tradicionales, incluyendo maquinaria, insumos, procesos productivos y localización del emprendimiento. Además, se establecerá una estructura organizacional clara, definiendo roles, funciones y responsabilidades dentro del negocio familiar. También se diseñarán procesos operativos eficientes que garanticen la calidad del producto, la inocuidad alimentaria y una adecuada atención al cliente, contribuyendo a la formalización y profesionalización del emprendimiento.
- ❖ **Estudio financiero:** El estudio financiero estará enfocado en determinar la inversión inicial requerida, los costos de producción, gastos operativos, ingresos proyectados y la rentabilidad del negocio. Así mismo, se calcularán indicadores clave como el punto de equilibrio, flujo de caja y márgenes de ganancia, lo que permitirá evaluar la viabilidad económica del emprendimiento y su sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo. Este análisis servirá como base para la toma de decisiones de inversión y crecimiento.

La finalidad de estos estudios es proporcionar una base sólida y estructurada para la implementación y desarrollo del emprendimiento de dulces tradicionales ecuatorianos, permitiendo mejorar su competitividad, posicionamiento en el mercado y sostenibilidad. De igual manera, se busca impulsar el emprendimiento familiar, generar ingresos económicos, fomentar el empleo local y contribuir a la preservación y revalorización de la cultura gastronómica ecuatoriana mediante la innovación y el valor agregado.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Descripción de los usos y características del producto

Un producto no significa lo mismo para todos, por ejemplo, para un ingeniero se limita a su estructura física y sus componentes técnicos, mientras que desde la visión de un administrador el producto es mucho más, es lo que el cliente percibe y siente al usarlo. En este sentido, un producto es un conjunto de beneficios materiales y emocionales (García-Sanchis et al., 2015).

En Ecuador, los dulces tradicionales no son solo postres, sino que además representan una fusión histórica entre los ingredientes nativos y las técnicas de confitería de generaciones antiguas. Esta herencia gastronómica se mantiene viva principalmente gracias a emprendimientos familiares que preservan recetas generacionales

Al hablar de los dulces tradicionales del Ecuador es adentrarse en una mezcla de técnica artesanal y mezcla de regiones, por ejemplo, la melcocha que es el dulce más icónico de Baños de Agua Santa, se elabora a partir de panela que se amasa y se estira manualmente hasta obtener una consistencia elástica y brillante.

El turrón de miel de abeja es un producto que combina claras de huevo, frutos secos y miel de abeja pura, el cual es apreciado por brindar energía y ser un dulce que conserva la identidad artesanal de la provincia de Tungurahua

El bocadillo Lojano es hecho a base de azúcar, panela y otros productos locales, que son cocinados a fuego lento hasta alcanzar una textura espesa y un color caramelo. Es un producto fundamental en la confitería local debido a la fuerte actividad comercial de la zona.

Se tomó como referencia estos dulces ya que son representativos de distintas regiones o zonas del Ecuador, al tratarse de una nueva línea de productos, se tomó en consideración dulces principales de las regiones que se desean dar a conocer.

Los dulces que se elaboraran, son los siguientes

Mani el cual es mezclado con azúcar y ningún tipo de conservante, ya que dura mucho debido al azúcar.

Turrón con miel de abeja, el cual de igual manera es mezclado con huevo y ningún tipo de conservante debido a que la miel se mantiene en un muy buen estado a lo largo del tiempo.

Dulce de leche, el cual, si lleva azúcar y preservantes, ya que, al tratarse de un producto lácteo, debe tratarse con cuidado.

Estos dulces en la presentación pueden variar debido a que en la caja entran 2 de cada región, el resto de dulces que se presentarán serán receptados por distintos proveedores de distintas regiones. Los dulces propuestos para las regiones son:

Costa: Alfajores manabitas y Cocadas

Amazonia: Dulce de guayaba y alfeñiques ecuatorianos

- **Propiedades**

En este caso se analizará tres productos que maneja el emprendimiento, el cual es el turrón con miel de abeja, dulce de leche y el maní, estos tienen varios beneficios a continuación se presentan las propiedades.

Nutricionales del maní: Es una de las fuentes vegetales con mayor contenido proteico el cual es aproximado a 25% de su peso, además es rico en Vitamina B3, la cual es fundamental para el metabolismo energético y Vitamina E, el cual es un antioxidante, también aporta magnesio, fosforo y potasio. (U.S. Department of Agriculture [USDA], 2019)

Nutricionales del turrón con miel de abeja: Proporciona energía inmediata gracias a la fructosa y glucosa de la miel, además gracias a la presencia de enzimas como la glucosa oxidasa, tiene una acción antiséptica leve, también aporta hierro, calcio y zinc que el azúcar refinado no posee. (Bogdanov et al., 2008)

Nutricionales del dulce de leche: Al ser un concentrado lácteo, es una fuente importante de calcio y fósforo para la salud ósea, contiene caseína y proteínas del suero que aportan aminoácidos esenciales, los cuales son fundamentales para la visión y el sistema nervioso. (FAO, 2013)

Los componentes que se utiliza para la elaboración de los dulces son los siguientes

Tabla 2

Componentes

Turrón con miel de abeja	Maní	Dulce de leche
30% de miel de abeja	30% azúcar blanca	70% leche entera
30% de azúcar blanca	70% maní	25% azúcar
10% de cereal blanco		2% conservante
20% de claras de huevo		2% saborizante
10% maní		1% blanqueador

Nota. Esta tabla muestra los componentes para la elaboración de los dulces

Saludables: A diferencia de un caramelo industrial que genera un pico de azúcar, seguido de un bajón de energía, este tipo de dulces ofrece una liberación de energía más estable por su escasa utilización de químicos, además contribuye al mantenimiento de masa muscular y la densidad ósea, algo que una golosina artificial muy difícilmente puede conseguirlo

- **Atributos**

Físicos: Los atributos físicos de estos dulces están ligados a su técnica de elaboración y las materias primas manifestándose en varias texturas y apariencias (Oleas y Quezada, 2024). Esto quiere decir que depende el dulce que sea va a representar la característica, por ejemplo el turrón con miel de abeja presenta una textura crujiente pero suave al paladar, la cual está en una presentación de tableta pequeña para un mejor consumo, el dulce de maní es crujiente de igual manera que el turrón, pero por su materia prima es también un dulce duro y su presentación es en una tableta cuadrada, en cuanto al dulce de leche es suave en textura y suave al momento del consumo y de igual manera que el maní su presentación es en una tableta cuadrada.

Organolépticos: En cuanto al turrón con miel de abeja se distingue por su sabor parecido a la melcocha mezclada con frutos secos, presentado con un color blanco marfil o crema, tiene un aroma que es predominante a miel y maní tostado. Su textura

en el paladar es porosa y quebradiza que se disuelve con facilidad, equilibrando el dulzor intenso con el sabor y la crujencia de los frutos secos.

El dulce de maní resalta por su potente fragancia a maní recién tostado, presentando un aspecto visual con tonos ámbar y un toque cobrizo bajo una capa de caramelo. Su textura crujiente y consistencia firme gracias al grano de maní es el atributo más relevante. Y su sabor es perfecta entre el dulzor oscuro de la panela y el toque sutilmente amargo del tostado, lo que lo convierte en un bocado energético.

El dulce de leche se caracteriza por su color blanco entre canela claro y un toque de marrón de caramelo, su aroma es lácteo con matices de vainilla y azúcar. Al paladar, destaca un sabor dulce equilibrado y persistente que refleja la alta concentración de los sólidos lácteos

Comerciales: En este aspecto se debe posicionar los dulces mediante atributos que garanticen confianza y diferenciación en un mercado competitivo. Es fundamental el uso de empaques adecuados dependiendo al mercado que se vaya a dirigir por ejemplo se puede presentar empaques adecuados para emprendimientos pequeños con un empaque artesanal hasta un empaque más profesional en un aspecto industrial y de supermercado.

- **Usos**

Los dulces tradicionales ecuatorianos poseen una versatilidad al momento del consumo, lo que les vuelven ideales para casi cualquier ocasión, ya que se puede utilizar como insumos en eventos de repostería, pueden ser recursos turísticos como souvenir comestible, permitiendo el transporte de la identidad local de regiones propias del Ecuador hacia otros territorios. Asimismo, también pueden servir para celebraciones sociales, festivales religiosos ampliando las oportunidades de comercialización en diversos nichos de mercado.

3.1.1 Características y usos del producto

Tabla 3

Propiedades, atributos y usos de los dulces tradicionales ecuatorianos

Categoría	Turrón con Miel de Abeja	Dulce de Maní	Dulce de Leche
Propiedades Nutricionales	Energía de rápida absorción, enzimas naturales y antioxidantes provenientes de la miel.	Alto contenido de proteína vegetal (25%), grasas insaturadas y Vitamina B3.	Fuente de calcio, fósforo y proteínas de alto valor biológico por su base láctea.
Atributos Organolépticos	Color blanco marfil, aroma floral y textura porosa que se disuelve al paladar.	Tono ámbar, aroma a tostado intenso y textura crocante	Color canela brillante, aroma lácteo con olor a vainilla y textura lisa y homogénea.
Atributos Comerciales	Etiqueta limpia (sin azúcar refinada) y empaque con alta barrera de humedad.	Snack energético y artesanal para deportistas.	Garantía de inocuidad (Registro Sanitario) y versatilidad en el formato de consumo.
Usos Sugeridos	Consumo directo como snack energético o para repostería gourmet.	souvenir de identidad turística.	Relleno de pastelería, acompañamiento de frutas o consumo directo como postre premium.
Beneficio Saludable	Energía natural inmediata sin picos de azúcar procesada; apoyo inmunológico leve.	Saciedad prolongada y salud cardiovascular gracias a sus ácidos grasos saludables.	Fortalecimiento óseo y bienestar emocional por su origen lácteo.

Nota. Resumen de las características de los dulces tradicionales del Ecuador

3.2 Segmentación del mercado

Tabla 4

Segmentación de mercado

Variable de Segmentación	Variable	Dato	Fuente	Año
--------------------------	----------	------	--------	-----

Geográfica	Zona 3		1.617.590	INEC	2022
Geográfica	Provincia Tungurahua	de	563.532	INEC	2022
Demográfica	Población Ambato	de	370.664	INEC	2022
Demográfica	Población Económicamente Activa (65,6%)		243.156	INEC	2022
Demográfica	Población de 12 a 64 años (71,7%)		174.342	INEC	2022

Nota: Segmentación de mercado (INEC, 2022)

Para realizar la tabla se utilizó los datos del último censo del INEC del 2022 para dimensionar un alcance geográfico y demográfico en la zona de influencia del emprendimiento. El proyecto se delimita geográficamente en la Zona 3 del Ecuador, con un enfoque principal en la provincia de Tungurahua que cuenta con 563.532 habitantes, situado en Ambato como núcleo operativo con una población de 370.664 personas. La población económicamente activa representa el 65,6% lo que equivale a 243.156 personas. Destacando un grupo objetivo principal de entre 12 y 64 años que abarca el 71,7% de los ciudadanos lo que representa 174.342 personas que van a ser nuestro mercado meta.

3.2.1 Buyer de persona

En base a la segmentación de mercado se identificó un perfil de cliente ideal

Turista

Nombre ficticio: Mauricio Pérez

Edad: 37 años

Nacionalidad: colombiana

Profesión: Banquero

Ingresos: Medio - Alto

Estado civil: en pareja

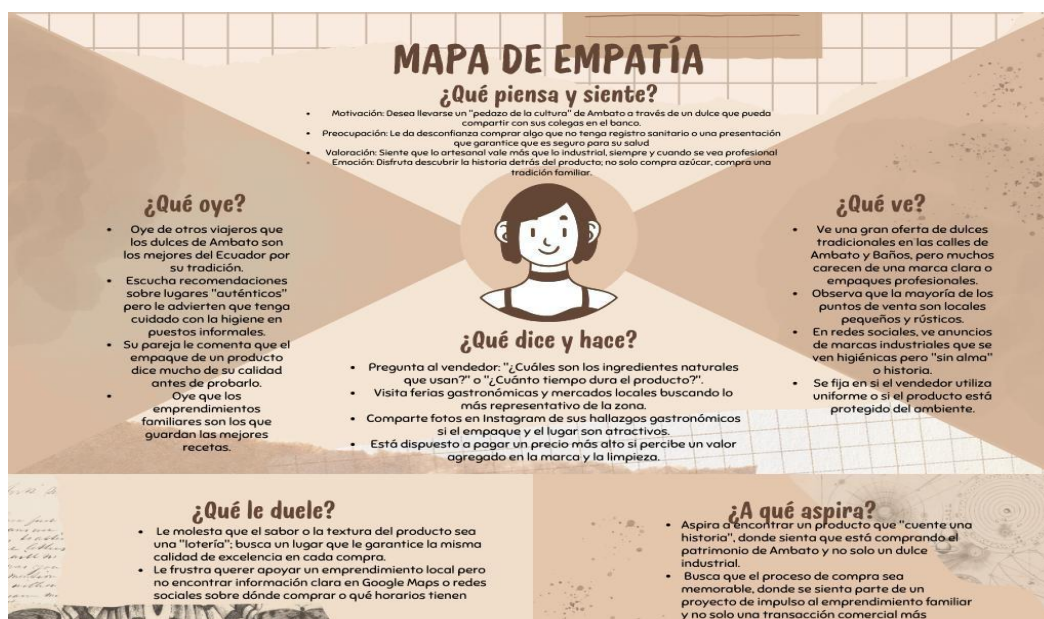
Viaja: En pareja

- **Motivaciones:** Buscar experiencias gastronómicas o simbólicas de la ciudad que visita
- **Comportamiento de compra:** Prefiere productos artesanales que sean higiénicos.
- **Canales de compra:** mercados locales, ferias gastronómicas, emprendimientos.
- **Gustos y aficiones:** Viajar por parte del mundo conociendo lugares que ofrezcan experiencias gastronómicas y simbólicas.

3.2.2 Mapa de empatía

Figura 3

Mapa de empatía



Nota: La figura muestra un mapa de empatía

3.3 Proyección de mercado meta

Para determinar el crecimiento del mercado se consideró el total de población económicamente activa de personas de 12 a 64 años en Ambato, cuyo registro en el año 2022 fue de 174.342. En cuanto a la Tasa de Crecimiento Poblacional (TCP) es de 1,07% según el INEC, 2022. A partir de eso, en el año 2030 el mercado objetivo es de 181.924 personas económicamente activas de 12 a 64 años. Los datos se pueden encontrar en la Tabla 5: Proyección mercado meta

Tabla 5

Proyección mercado meta

Año	Meta	TCP
2022	174.342	1,07%
2023	176.207	1865
2024	178.093	1885
2025	179.998	1906
2026	181.924	1926
2027	183.871	1947
2028	185.838	1967
2029	187.827	1988

2030	189.837	2010
------	---------	------

Nota: La tabla muestra la proyección del mercado objetivo a partir de la Tasa de crecimiento poblacional

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población estadística se puede definir como un conjunto total de elementos, personas u objetos que comparten una característica específica y son el foco principal de una investigación. A diferencia del uso cotidiano, en estadística el término no se limita solo a seres humanos, sino que representa el universo completo de datos del cual se desea obtener información para realizar inferencias o llegar a conclusiones aproximadas (López, 2025).

La población que fue utilizada para este proyecto fue de 181.924 correspondiente a la proyección del mercado meta en el año 2026, con una tasa de crecimiento poblacional de 1,07%, para la proyección se utilizó datos sacados del INEC de la población económicamente activa de personas de 12 a 64 años de edad, los datos se pueden encontrar en la Tabla 5: Proyección mercado meta.

3.4.2 Muestra

La muestra estadística se entiende como una parte o subconjunto representativo de una población mayor, la cual se selecciona con el propósito de ser estudiada. Su función principal es permitir que los investigadores obtengan conclusiones válidas sobre todo el universo de datos sin necesidad de analizar a cada uno de sus integrantes, lo que optimiza significativamente el uso de tiempo y recursos financieros durante el proceso de recolección de información (López, 2025).

La muestra utilizada para este proyecto fue de 383 personas, la cual fue calculada mediante la fórmula de la muestra, donde se utilizan los datos previamente obtenidos de la proyección del mercado meta para el año 2026, año en el que se está realizando el proyecto. Los datos de la muestra se encuentran en la Ecuación 1: Fórmula para sacar la muestra

Ecuación 1

Fórmula para sacar la muestra

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

Donde

n: Tamaños de la muestra

N: Tamaño del Universo

p: Probabilidad de Éxito

q: Probabilidad de fracaso

Z: Nivel de confianza

e: Error de estimación

n: X

N: 181.924

p: 0,5

q: 0,5

Z: 1,96

e: 0,05

$$n = \frac{181.924 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (181.924 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 383$$

3.5 Metodología de la investigación

La metodología de la investigación se puede llegar a definir como un proceso sistemático y riguroso que sirve como una guía para un investigador. Esto no solo garantiza las etapas de un estudio, sino que además proporciona las herramientas, técnicas y procedimientos necesarios para resolver problemas científicos y generar conocimiento válido y confiable (Vizcaino et al. 2023).

Basándose en los anteriores autores, se pudo entender que la metodología es el cómo del proyecto, además que asegura que el estudio se realice de una forma responsable, siguiendo principios que ayuden a proteger la integridad de la información del proyecto. Además, la metodología nos permite que no sea un estudio empático o una simple opinión, sino más bien que haya resultados confiable y válidos.

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación constituye un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican con el objetivo de estudiar un fenómeno o resolver un problema determinado. En el ámbito de las ciencias sociales, este enfoque actúa como el marco de referencia que orienta la ruta del investigador, permitiéndole recolectar y analizar datos para generar conocimiento. Dependiendo la naturaleza del estudio, Este puede adoptar una estructura cuantitativa, basada en la medición numérica y estadística, cualitativa centrada en la comprensión e interpretación de significados o mixta integrando ambas perspectivas (Acosta, 2023)

Según el texto anterior, el enfoque es básicamente que se va a usar para la investigación. Debido a que se puede elegir si se trabaja con datos y números para medir algo o si se profundiza en historias o experiencias de la gente, también dice que se puede mezclar ambos aspectos de estudio para que el trabajo sea más completo, esta decisión estratégica es la que guiará todo el proyecto y generará los resultados esperados.

Para este proyecto se consideró un enfoque cuantitativo ya que permitirá que los datos obtenidos sean sólidos y se analizara patrones que ayudará a tomar decisiones que sean efectivas.

Tipo de investigación

La necesidad de estructurar el emprendimiento sobre bases teóricas y realidades de mercado concretas hicieron que se tomara 3 tipos de investigación como base para

fundamentar el proyecto, las cuales son Investigación bibliográfica, de campo y transversal. Esto ayudara a transformar la gestión empírica del proyecto en un plan de negocios formal, asegurando que las decisiones estratégicas estén alineadas.

Investigación bibliográfica

La investigación bibliográfica se define como una modalidad de investigación que se encarga de la búsqueda, recopilación, organización y análisis crítico de la investigación con información registrada en diversos soportes. (Tesis y Másters, 2024). Esto nos ayuda debido a que este proceso no es una simple acumulación de textos, sino una técnica que permite examinar lo que otros autores dicen sobre el tema que se está investigando.

Investigación de campo

La investigación de campo se caracteriza por la recolección de datos primarios directamente en el entorno natural donde ocurren los fenómenos. A diferencia de la investigación documental, este enfoque implica que el investigador se traslade al lugar de los hechos para obtener información de primera mano (López & Fachelli, 2024). Esto permitirá observar el comportamiento en primera persona de los encuestados

Investigación transversal

La investigación transversal se define como un diseño de estudio observacional y descriptivo que se caracteriza por la recolección de datos en un solo momento o periodo de tiempo determinado. Su objetivo principal es describir el estado de una o más variables en una población específica, permitiendo analizar la prevalencia de un fenómeno o las características de un grupo en ese instante (García et al., 2023)

3.5.1 Instrumento

Técnica de investigación

En el presente proyecto, se utilizarán técnicas que ayuden a la recolección de datos. Se aplicará una encuesta previamente revisada por expertos como herramienta principal la cual servirá para una mejor recopilación de información

Encuesta

La encuesta es un método de investigación capaz de recopilar datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar al entorno ni el fenómeno donde se recoge la información. Esta técnica permite obtener datos de una muestra de individuos que sea representativa de una población **más** amplia, con el objetivo de proyectar los resultados obtenidos al total del grupo. (Netquest, 2024)

Para este proyecto la encuesta se realizará de forma virtual facilitando la recolección ponderación de los datos, además se facilitará a los encuestados a que se pueda realizar más de una encuesta simultáneamente. Se optó por esta modalidad debido a que no se cuenta con un punto físico de posibles puntos de venta.

Instrumento

El presente proyecto utiliza la encuesta como técnica principal, la cual permite recopilar información directa de los consumidores sobre sus preferencias y percepciones respecto a los dulces tradicionales. Como instrumento se ha diseñado un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y de escala de Likert, el cual será aplicado de manera digital en la ciudad de Ambato. Este instrumento es fundamental para el proyecto, ya que permitirá transformar las opiniones de los clientes en datos estadísticos reales, facilitando así la creación de un plan de negocios y una identidad de marca que no se base en suposiciones, sino en las necesidades actuales del mercado de dulces artesanales.

La encuesta fue presentada a expertos en el tema para poder ser validada, después de las respectivas observaciones y correcciones, el instrumento se puede poner en marcha. La validación puede observarse en el Anexo 1 y 2 de este documento

3.6 Tabulación, análisis e interpretación

Tabla 6

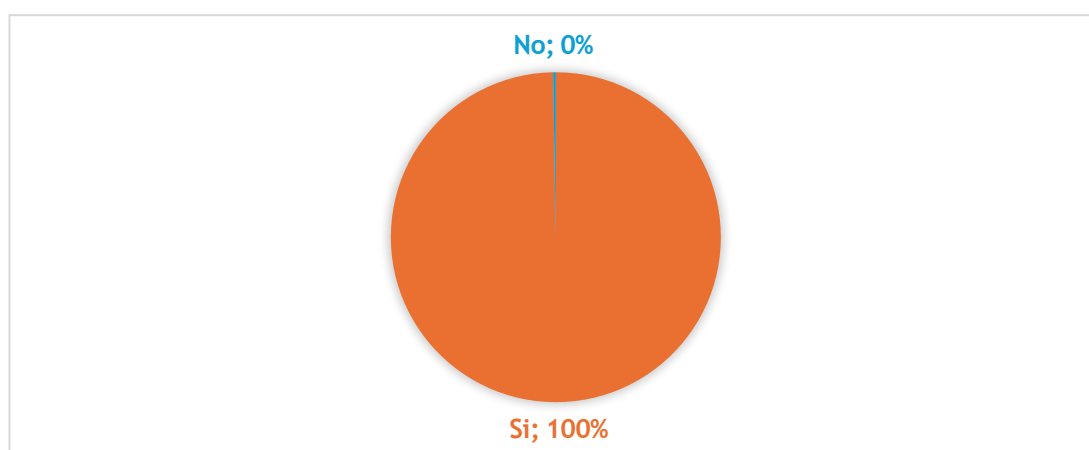
¿Alguna vez usted ha probado dulces tradicionales del Ecuador?

Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
Si	382	181.449	100%
No	1	475	0%
Total	383	181.924	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 4

¿Alguna vez usted ha probado dulces tradicionales del Ecuador?



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Análisis e interpretación

De acuerdo con los datos obtenidos en la pregunta 1, se observa que el 100% ha probado dulces tradicionales del Ecuador en alguna ocasión. Este resultado es sumamente significativo para el proyecto, ya que confirma una familiaridad total del mercado objetivo con el producto.

Tabla 7

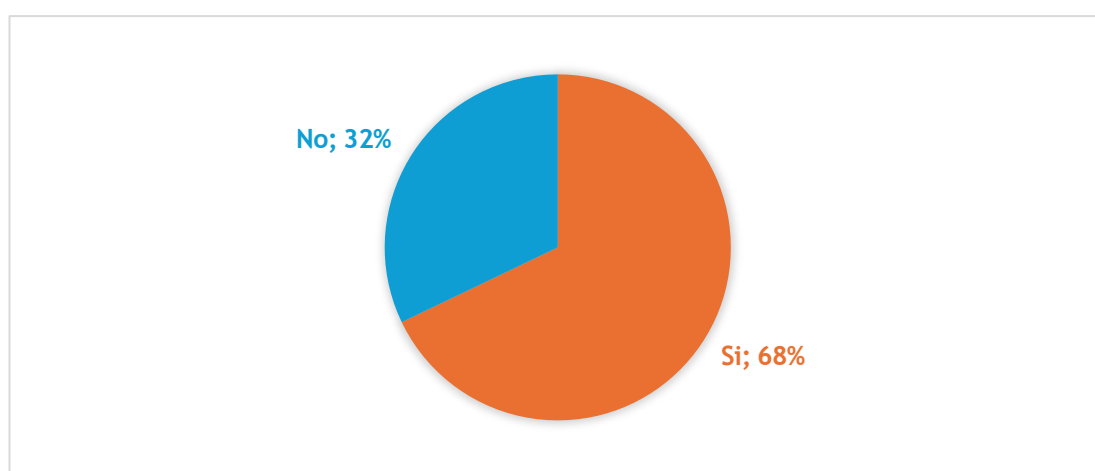
¿Si en la ciudad de Ambato se comercializaría dulces tradicionales con empaque higiénico y registro sanitario, lo consumiría?

Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
Si	260	123.499	68%
No	123	58.425	32%
Total	383	181.924	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 5

¿Si en la ciudad de Ambato se comercializaría dulces tradicionales con empaque higiénico y registro sanitario, lo consumiría?



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Análisis e interpretación

Respecto a la intención de consumo de dulces tradicionales con empaque higiénico y registro sanitario en la ciudad de Ambato, los resultados revelan que el 68% de los encuestados consumiría el producto si este cuenta con un empaque higiénico y registro sanitario. Esta mayoría evidencia una tendencia positiva hacia la profesionalización del sector artesanal, sugiriendo que los estándares de inocuidad son un motivador de compra relevante. Por otro lado, el 32% representa un segmento que podría priorizar distintos factores como precio o cantidad.

Tabla 8

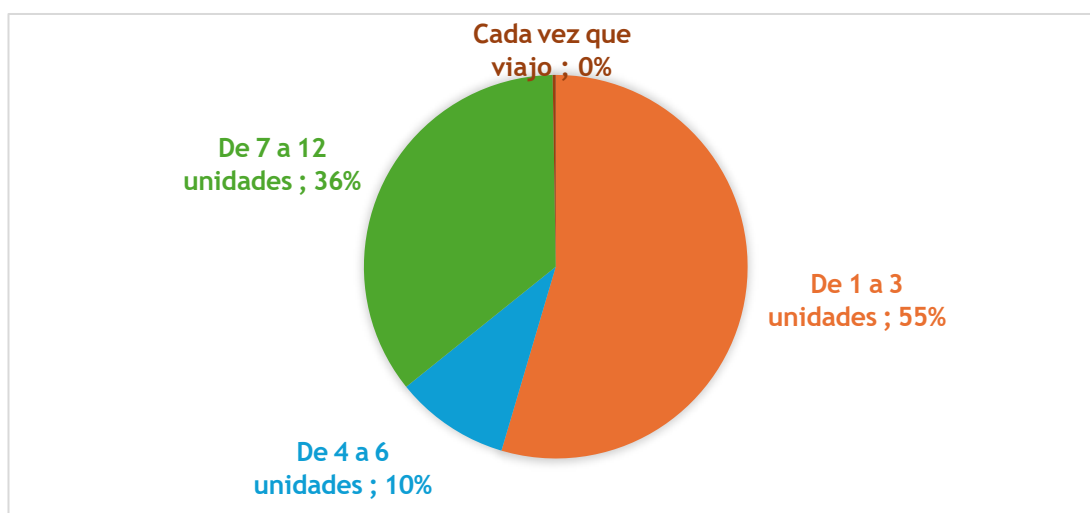
¿Mensualmente cuantos dulces artesanales con empaque higiénico y registro sanitario de 45gr consumiría?

Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
De 1 a 3 unidades	209	99.274	55%
De 4 a 6 unidades	37	17.575	10%
De 7 a 12 unidades	136	64.600	36%
Cada vez que viajo	1	475	0%
Total	383	181.924	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 6

¿Mensualmente cuantos dulces artesanales con empaque higiénico y registro sanitario de 45gr consumiría?



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Análisis e interpretación

Los resultados indican que el 55% de los encuestados consumiría de 1 a 3 unidades al mes, posicionándose como el segmento de consumo más común. No obstante, destaca un importante 36% de la muestra que manifiesta una disposición de compra de 7 a 12 unidades, lo que sugiere la existencia de un nicho de consumidores intensivos que valoran la seguridad alimentaria en productos artesanales. Y por último el 10% de encuestados demuestra que sería capaz de consumir de 4 a 6 unidades.

Tabla 9

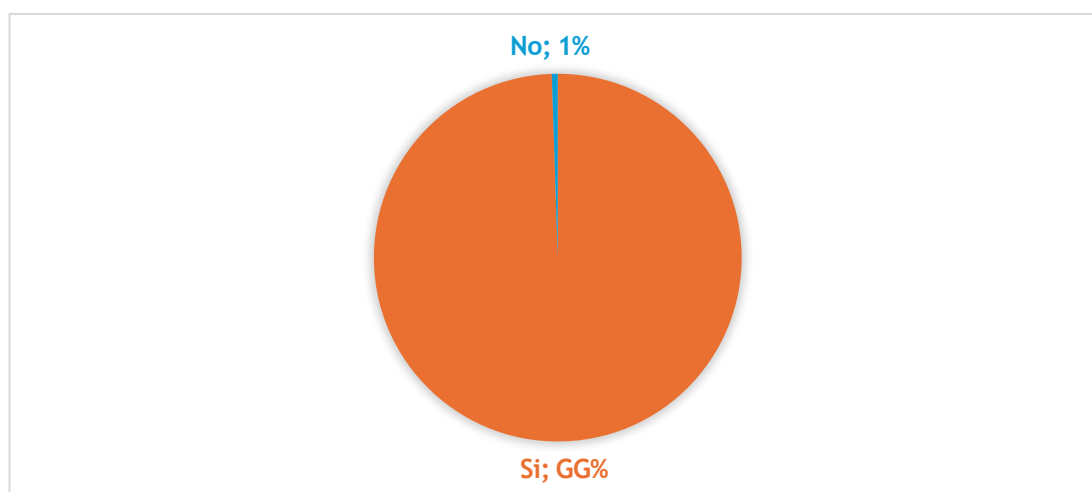
¿Considera que la calidad de un dulce tradicional es el factor más importante a la hora de decidir su compra?

Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
Si	381	173.433	99%
No	2	910	1%
Total	383	181.924	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 7

¿Considera que la calidad de un dulce tradicional es el factor más importante a la hora de decidir su compra?



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Análisis e interpretación

Según los encuestados se determinó que el 99% de los mismos consideran que la calidad es el factor más importante al momento de decidir la adquisición de un dulce tradicional. Este resultado establece que, para el consumidor en Ambato, la excelencia en el producto es una condición no negociable.

Tabla 10

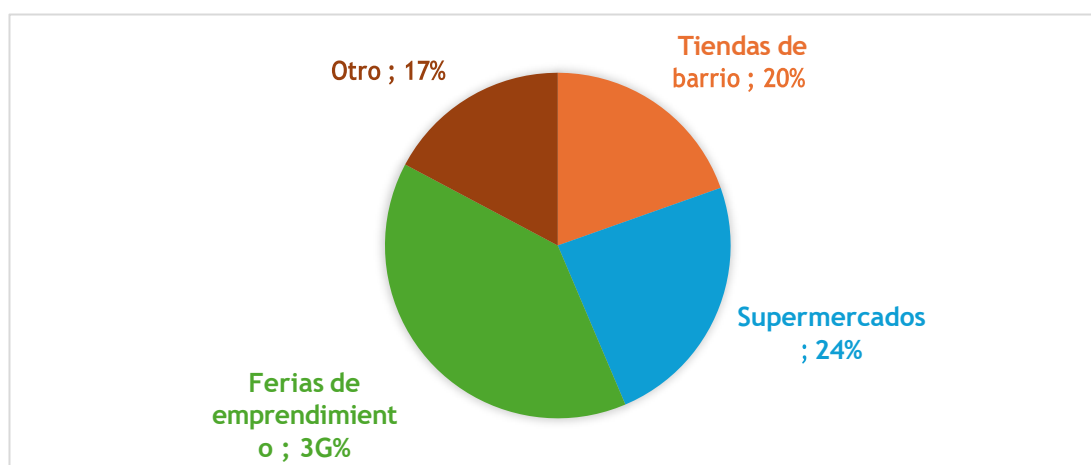
¿En qué establecimientos o puntos de venta adquiere usted normalmente los dulces tradicionales de la localidad?

Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
Tiendas de barrio	75	35.625	20%
Supermercados	92	43.700	24%
Ferias de emprendimiento	150	71.250	39%
Otro	66	31.350	17%
Total	383	181.924	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 8

¿En qué establecimientos o puntos de venta adquiere usted normalmente los dulces tradicionales de la localidad?



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Análisis e interpretación

En relación con los puntos de venta preferidos para la adquisición de dulces tradicionales, los resultados muestran que las ferias de emprendimiento son el canal principal con un 39% de preferencia, siguiendo con los supermercados con un 24% y las tiendas de barrio con un 20%, aunque el 17% prefiere otros puntos de venta. Esta distribución es clave para la estrategia comercial del proyecto, ya que indica que,

aunque el consumidor valora espacios de comercialización directa y artesanal, existe una demanda significativa para canales más formales y convenientes.

Tabla 11

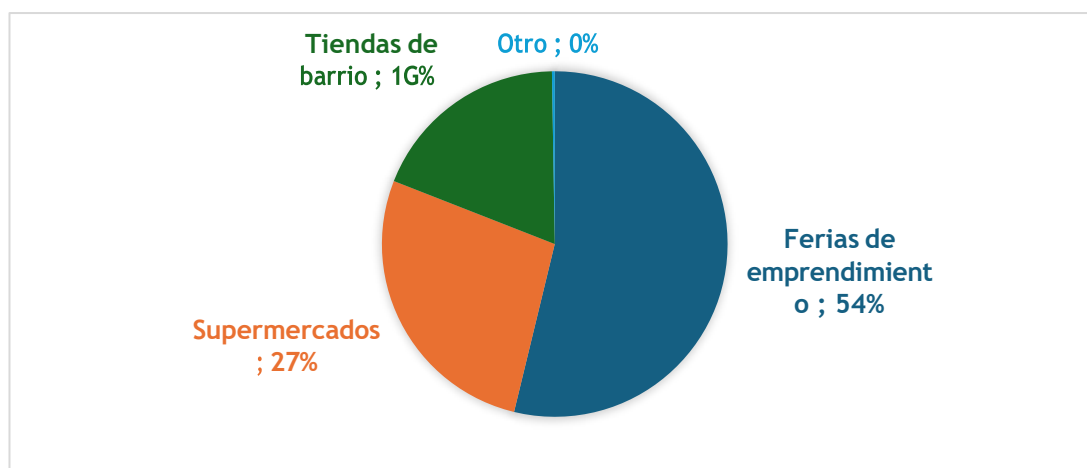
¿Qué tipo de establecimiento consideraría más conveniente para descubrir y comprar versiones innovadoras de dulces tradicionales?

Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
Ferias de emprendimiento	206	97.849	54%
Supermercados	104	49.400	27%
Tiendas de barrio	72	34.200	19%
Otro	1	475	0%
Total	383	181.924	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 9

¿Qué tipo de establecimiento consideraría más conveniente para descubrir y comprar versiones innovadoras de dulces tradicionales?



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Análisis e interpretación

En lo que respecta al canal más conveniente para el descubrimiento y adquisición de versiones innovadoras de dulces tradicionales, el 54% de los encuestados señala a las ferias de emprendimiento como un lugar idóneo. Este hallazgo refuerza la percepción de las ferias como espacios naturales para la innovación y el contacto directo con el

productor. Por su parte, el 27% prefiere los supermercados y el 19% las tiendas de barrio para encontrar estas novedades.

Tabla 12

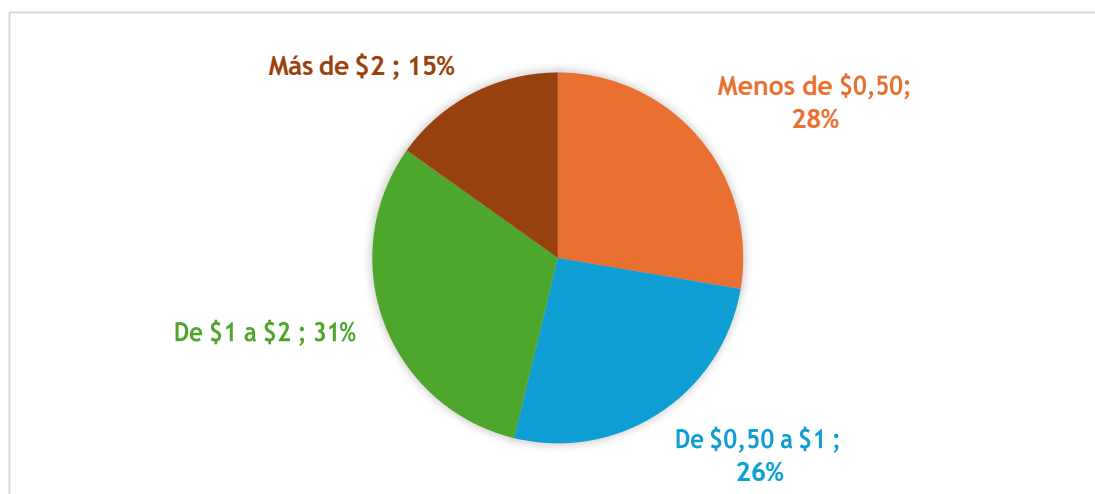
¿Cuánto está dispuesto a pagar por un dulce tradicional de 45gr?

Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
Menos de \$0,50	106	50.350	28%
De \$0,50 a \$1	100	47.500	26%
De \$1 a \$2	119	56.525	31%
Más de \$2	58	27.550	15%
Total	383	181.924	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 10

¿Cuánto está dispuesto a pagar por un dulce tradicional de 45gr?



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Análisis e interpretación

En relación con la disposición de pago por un dulce tradicional de 45gm, se observa una distribución competitiva de precios, donde el 31% está dispuesto a pagar entre \$1 y \$2. Le siguen de cerca quienes optan por rangos menores de \$0,50 a \$1 que representan el 26%, y menos de \$0,5 el 28%, además de más de \$2 el 15%. Estos datos son cruciales para la estrategia de venta del proyecto, ya que indican que existe un

mercado dispuesto a valorar económicamente la calidad y la formalización, situando el precio óptimo en \$1

Tabla 13

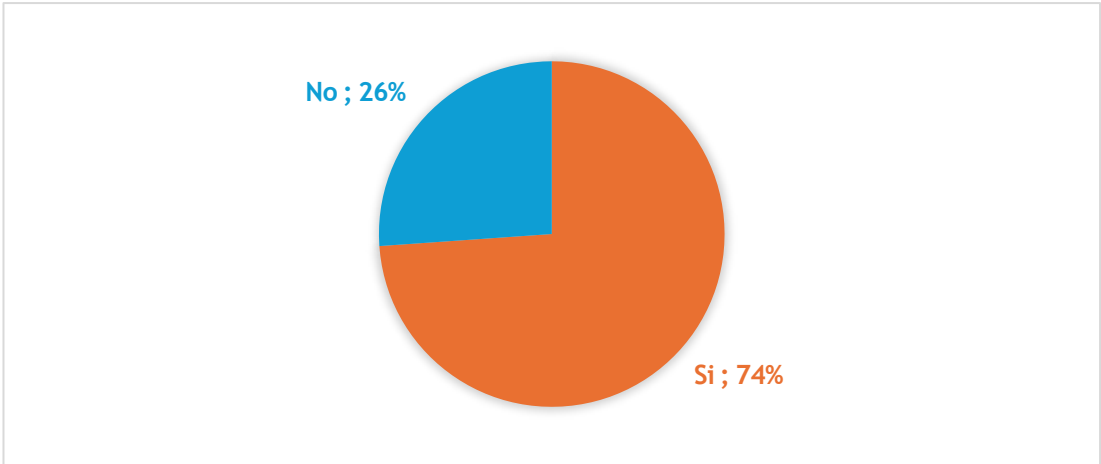
¿Estaría dispuesto a comprar dulces tradicionales en ferias de emprendimiento?

Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
Si	283	134.424	74%
No	100	47.500	26%
Total	383	181.924	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 11

¿Estaría dispuesto a comprar dulces tradicionales en ferias de emprendimiento?



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Análisis e interpretación

Se puede observar una aceptación mayoritaria y positiva del mercado hacia los dulces tradicionales, con un 74% de los encuestados expresando una respuesta afirmativa. Esta cifra supera significativamente al 26% que manifestó no estar dispuesto a comprar, lo que sugiere que las ferias de emprendimiento representan un canal de comercialización estratégico y con alto potencial de demanda para este tipo de productos

Tabla 14

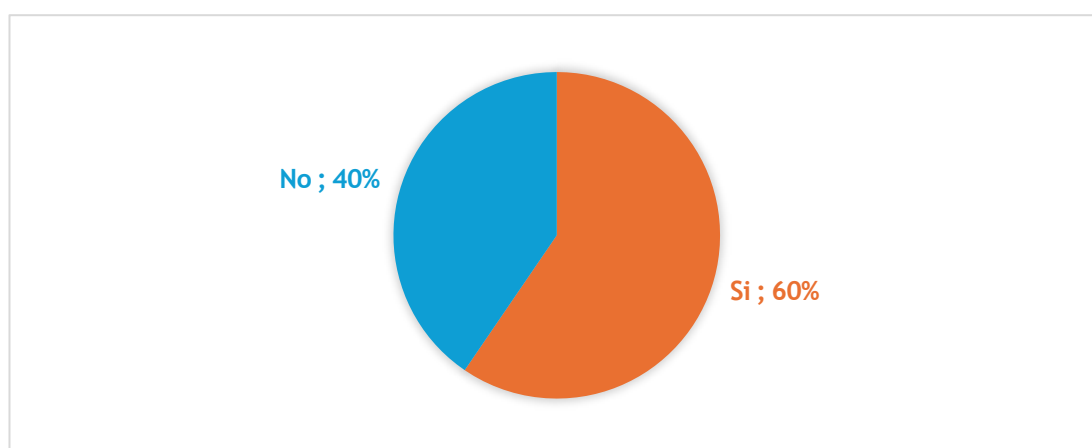
¿Considera usted importante que un artesano tenga una certificación oficial?

Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
Si	228	108.299	60%
No	155	73.625	40%
Total	383	181.924	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 12

¿Considera usted importante que un artesano tenga una certificación oficial?



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Análisis e interpretación

Los resultados indican una clara inclinación de los consumidores hacia la formalización, ya que el 60% de los encuestados considera importante que un artesano cuente con una certificación oficial. Aunque existe un 40% que no lo percibe como un factor determinante, la mayoría de la muestra asocia los respaldos institucionales con valores como la confianza, calidad y autenticidad del producto.

Tabla 15

¿Qué tan importante es para usted que los dulces que consume provengan de artesanos certificados?

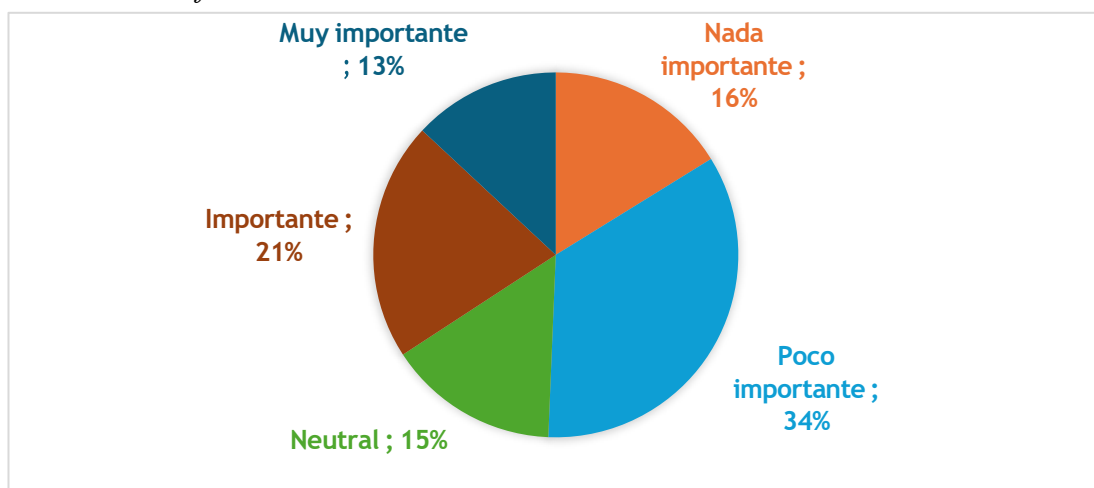
Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
------------	---------------------	------------------	---

Nada importante	62	29.450	16%
Poco importante	132	62.700	34%
Neutral	58	27.550	15%
Importante	81	38.475	21%
Muy importante	50	23.750	13%
Total	383	181.924	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 13

¿Qué tan importante es para usted que los dulces que consume provengan de artesanos certificados?



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Análisis e interpretación

Se puede observar que la percepción del mercado está fragmentada, con una tendencia hacia una prioridad media baja debido a que el 34% de los encuestados consideran poco importante, el 16% nada importante, esto demuestra que no consideran la certificación como un factor determinante en su decisión de compra. Por otro lado, un 34% de encuestados considera importante y muy importante una certificación mientras el 15% se mantiene neutral. Estos resultados sugieren que, si bien la certificación aporta un valor añadido para un segmento específico, la mayoría de los consumidores prevalecen otros factores.

Tabla 16

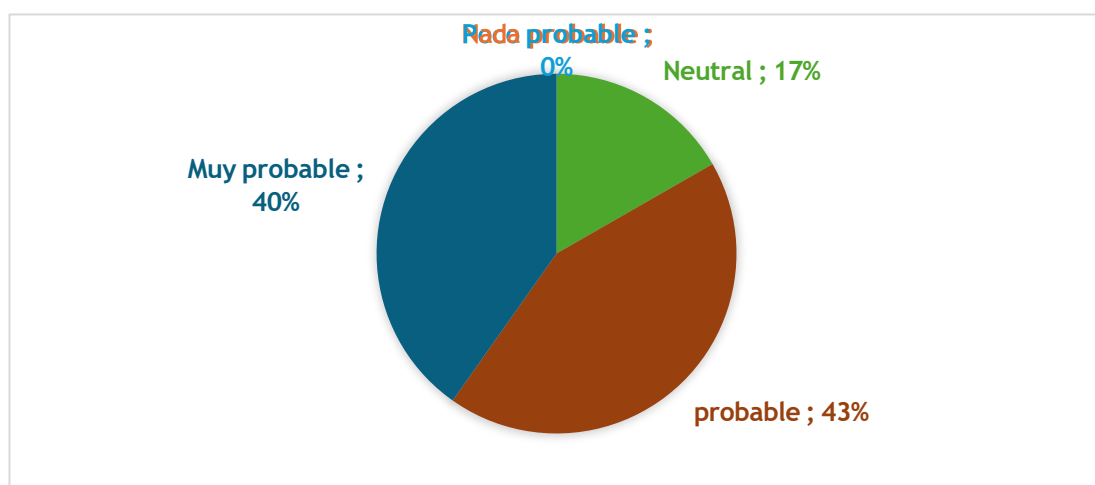
¿Qué tan probable es que recomiende consumir dulces tradicionales a turistas o amigos?

Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
Nada probable	0	0	0%
Poco probable	0	0	0%
Neutral	64	30.400	17%
probable	165	78.375	43%
Muy probable	154	73.150	40%
Total	383	181.924	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 14

¿Qué tan probable es que recomiende consumir dulces tradicionales a turistas o amigos?



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Análisis e interpretación

Los datos revelan un alto nivel de lealtad y potencial de promoción de dulces tradicionales, con un 43% probable y un 40% muy probable al momento de

recomendar a amigos y turistas el consumo de dulces tradicionales. Lo que posiciona al producto como un referente cultural y gastronómico con una aceptación casi absoluta.

Tabla 17

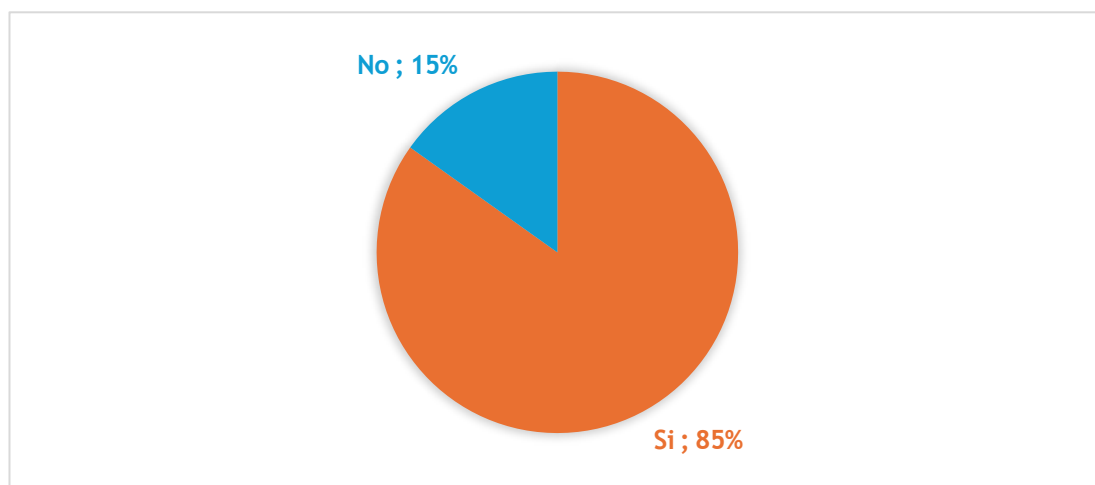
¿Considera relevante que un dulce tradicional elaborado por artesanos cuente con un empaque adecuado y cumpla con los estándares de higiene y calidad?

Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
Si	325	154.374	85%
No	58	27.550	15%
Total	383	181.924	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 15

¿Considera relevante que un dulce tradicional elaborado por artesanos cuente con un empaque adecuado y cumpla con los estándares de higiene y calidad?



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Análisis e interpretación

Los resultados reflejan una exigencia crítica del consumidor respecto a la presentación y seguridad del producto, ya que el 85% de los encuestados considera fundamental que

los dulces tradicionales cuenten con un empaque adecuado y cumplan con estándares de higiene y calidad. A pesar de tratarse de productos artesanales, la amplia mayoría no está dispuesta a comprometer la inocuidad ni la estética, dejando solo un 15 % que no lo percibe como un factor relevante

Tabla 18

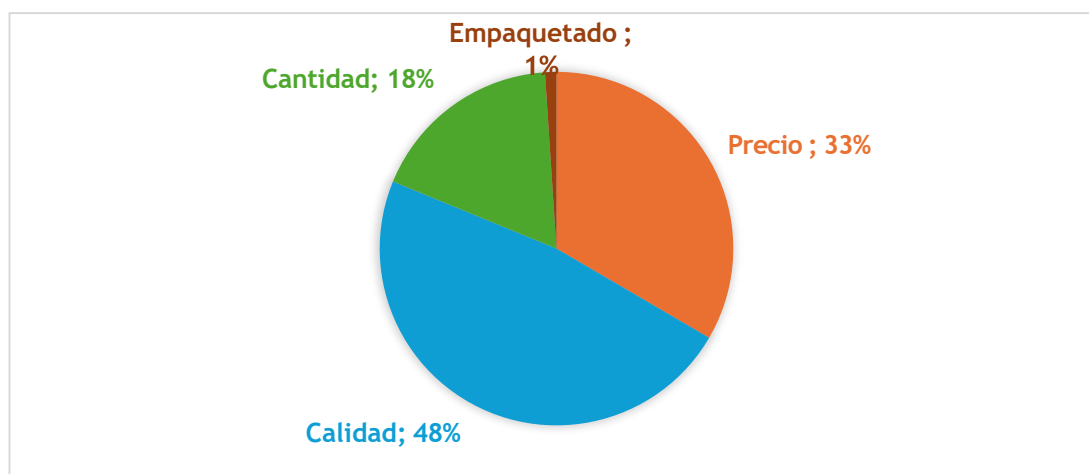
¿Al momento de comprar dulces, que es lo primero que usted toma en cuenta?

Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
Precio	128	60.800	33%
Calidad	183	86.925	48%
Cantidad	68	32.300	18%
Empaquetado	4	1.900	1%
Total	383	181.924	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 16

¿Al momento de comprar dulces, que es lo primero que usted toma en cuenta?



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Análisis e interpretación

Los datos de la encuesta revelan que la calidad es el factor determinante y prioritario para los consumidores al momento de adquirir dulces con un 48%. El precio se

posiciona como el segundo elemento de mayor peso con un 33%, y cantidad con un 18%, mientras que el empaquetado apenas registra un 1% como primera opción de consideración. Esta jerarquía de valores indica que, aunque el costo es importante, el público está principalmente enfocado en la excelencia del producto.

Tabla 19

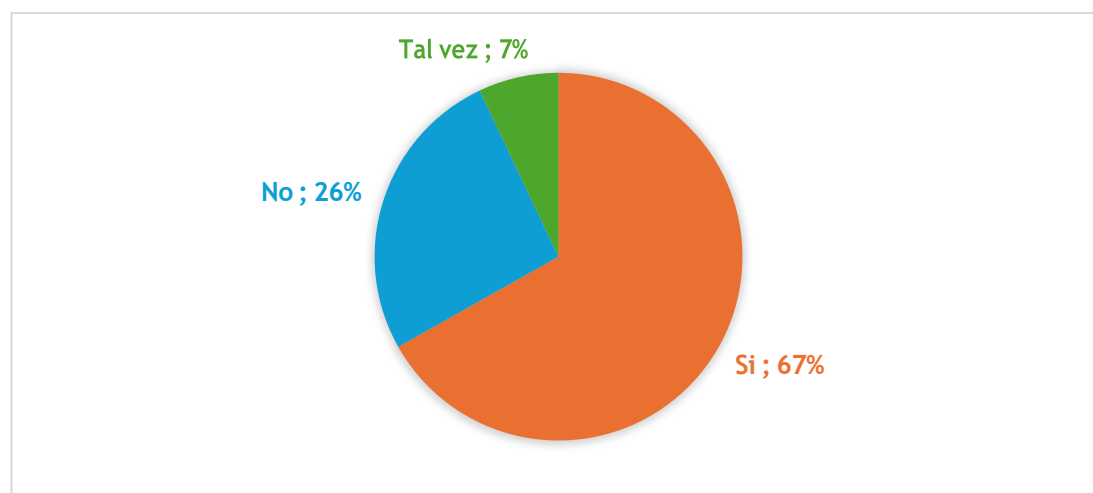
¿Conoces empresas o emprendimientos que comercialicen dulces tradicionales que cumplan con los estándares de higiene y calidad?

Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
Si	256	121.599	67%
No	100	47.500	26%
Tal vez	27	12.825	7%
Total	383	181.924	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 17

¿Conoces empresas o emprendimientos que comercialicen dulces tradicionales que cumplan con los estándares de higiene y calidad?



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que existe un nivel considerable de reconocimiento de marcas establecidas en el sector, ya que el 67% de los encuestados afirma conocer

emprendimientos que cumplen con estándares de higiene y calidad. No obstante, el 26% responde de forma negativa y el 7% una duda. Esta situación evidencia una oportunidad estratégica para nuevos emprendimientos.

Tabla 20

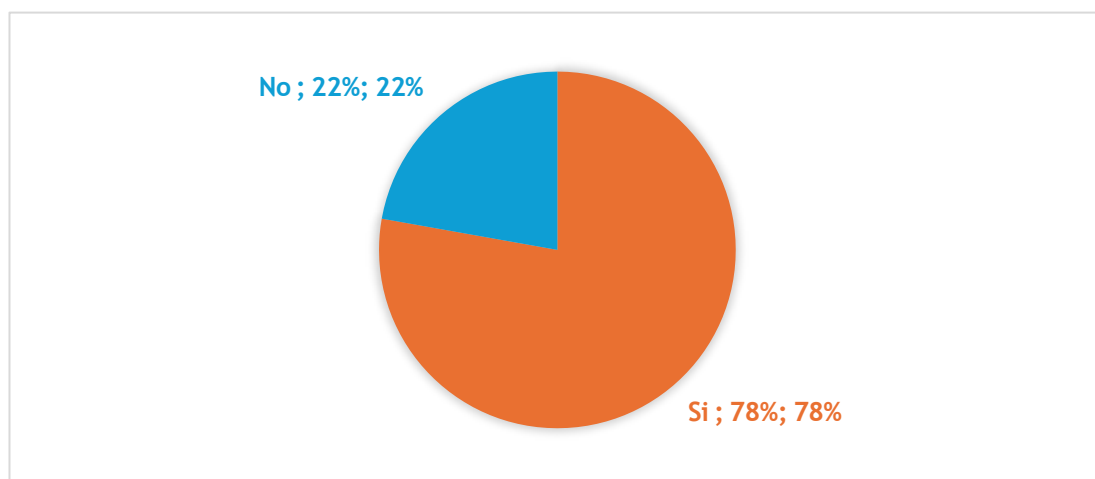
Si surgiera una alternativa que incorpore empaques reforzados y garantías de inocuidad alimentaria, ¿Sustituiría usted a su proveedor actual por esta nueva opción?

Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
Si	298	141.549	78%
No	85	40.375	22%
Total	383	181.924	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 18

Si surgiera una alternativa que incorpore empaques reforzados y garantías de inocuidad alimentaria, ¿Sustituiría usted a su proveedor actual por esta nueva opción?



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Análisis e interpretación

Los resultados demuestran una alta intención de cambio en el comportamiento de compra ante una propuesta de valor mejorada, ya que el 78% de los encuestados estaría

dispuesto a sustituir a su proveedor actual por una alternativa que ofrezca garantías alimentarias. Este dato es crucial, pues revela que la lealtad hacia las marcas vigentes es vulnerable frente a innovaciones que prioricen seguridad y presentación del producto

Resumen de respuestas obtenidas

Tabla 21

Cuadro resumen 1

Cuadro resumen					
Pregunta	Si	No	Tal vez	Total	
	1	382	1	0	383
	2	260	123	0	383
	4	381	2	0	383
	8	283	100	0	383
	9	228	155	0	383
	12	325	58	0	383
	14	256	100	27	383
	15	298	85	0	383

Nota. Resumen de respuestas

Tabla 22

Cuadro Resumen 2

Cuadro resumen					
Pregunta	de 1 a 3 U	De 4 a 6 U	De 7 a 12 U	Cada vez que viaje	Total
3	209	37	136	1	383

Nota. Resumen de respuestas

Tabla 23

Cuadro resumen 3

Cuadro resumen					
Pregunta	Tiendas de barrio	Supermercados	Ferias de emprendimiento	Otro	Total
5	75	92	150	66	383
6	72	104	206	1	383

Nota. Resumen de respuestas

Tabla 24

Cuadro resumen 3

Cuadro resumen					
Pregunta	menos de \$0,50	De \$0,50 a \$1	De \$1 a \$2	más de \$2	Total
7	106	100	119	58	383

Nota. Resumen de respuestas

Tabla 25*Cuadro resumen 4*

Cuadro resumen						
Pregunta	Nada importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante	Total
10	62	132	58	81	50	383

Nota. Resumen de respuestas

Tabla 26*Cuadro resumen 5*

Cuadro resumen						
Pregunta	Nada probable	Poco probable	Neutral	Probable	Muy probable	Total
11	0	0	64	165	154	383

Nota. Resumen de respuestas

Tabla 27*Cuadro resumen c*

Cuadro resumen					
Pregunta	Precio	Calidad	Cantidad	Empaquetado	Total
13	128	183	68	4	383

Nota. Resumen de respuestas

3.7 Estudio de la demanda

Según (Betancourt et al., 2021) el estudio de la demanda se puede presentar como un proceso colaborativo y ascendente que coordina las necesidades desde el consumidor final hasta los proveedores, con el fin de mitigar la incertidumbre y los riesgos en la toma de decisiones. La metodología propuesta se estructura en tres etapas las cuales son análisis, diagnóstico y calculo, las cuales combinan enfoques cualitativos y cuantitativos para prever con mayor precisión lo que el cliente desea y necesita.

La demanda se puede definir como la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos y tienen la capacidad de adquirir en un mercado determinado para satisfacer sus necesidades o deseos. Por lo tanto, el análisis de la demanda se puede definir como un proceso estratégico que permite a las empresas comprender el comportamiento de los compradores para predecir tendencias de

consumo, establecer precios adecuados y validar el potencial de crecimiento de un negocio. (Torres, 2024)

Por lo tanto, se puede entender que el estudio de la demanda no es solo contar cuantas personas quieren un producto, sino realizar un análisis estratégico y cuantitativo para reducir la incertidumbre antes de intervenir. Se trata de investigar a fondo quien es el consumidor, que tan dispuesto está a pagar y en qué condiciones elegiría una propuesta frente a la competencia. Esta herramienta permite proyectar si un emprendimiento es realmente viable en el tiempo, transformando simples suposiciones en datos reales que nos dicen exactamente cuánto mercado podemos capturar y como debemos mantenerlo.

3.7.1 Demanda de personas

Tabla 28

Cálculo de la demanda en personas

¿Si en la ciudad de Ambato se comercializaría dulces tradicionales con empaque higiénico y registro sanitario, lo consumiría?

Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
Si	260	123.499	68%
No	123	58.425	32%
Total	383	181.924	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Análisis e interpretación

Para este proyecto la demanda considera el 68% del mercado objetivo lo que corresponde a 123.499 personas que afirman que consumirían dulces tradicionales pajo condiciones propuestas

Basándose en la información anteriormente obtenida a 123.499 personas del mercado objetivo se puede realizar una proyección de demanda de personas con una tasa de crecimiento poblacional de 1,07%

Tabla 29

Proyección de la demanda en personas

Año	Demanda en personas	TCP
2026	123.499	1,07%
2027	124.821	1321
2028	126.156	1336
2029	127.506	1350
2030	128.871	1364
2031	130.249	1379

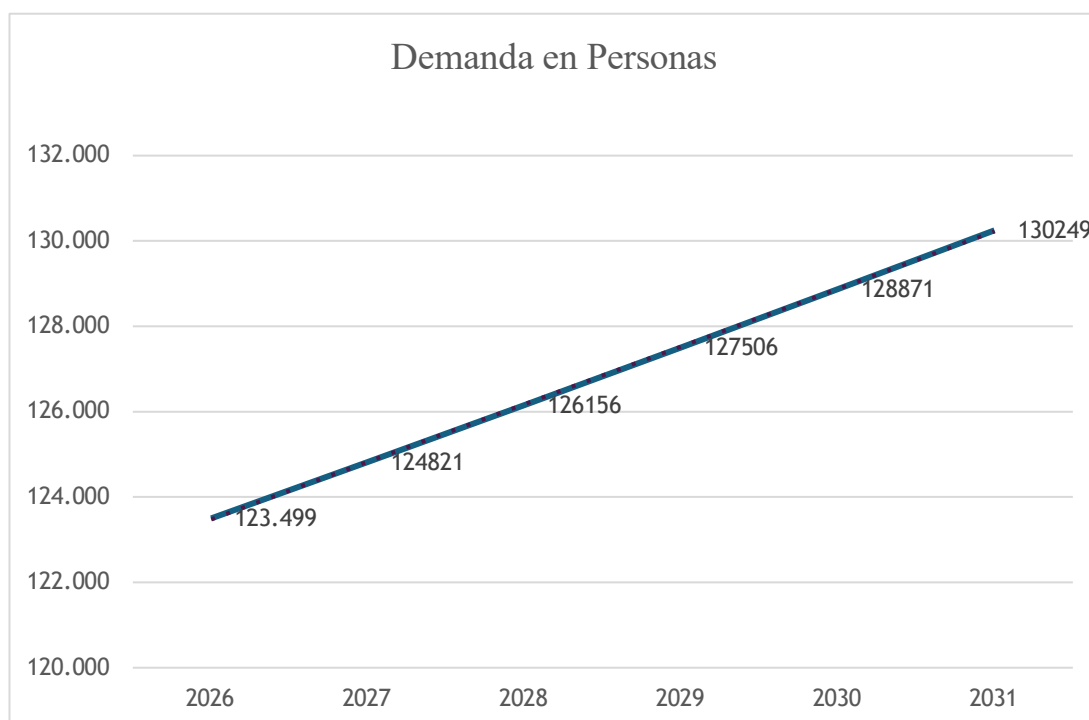
Nota: Proyección de la demanda de cinco años

Análisis e interpretación

La demanda en personas comienza en el año 2026 con una TCP de 1,07% y 123.499 aumentando para la proyección del año 2031 en 130.249 demanda en personas proyectadas, lo que nos dice que va a haber más personas podrían consumir dulces tradicionales.

Figura 19

Proyección de la demanda en personas



Nota: Proyección de la demanda de cinco años

Demanda en Personas	Cantidad	Porcentaje	Población	Cantidad promedio	Anualmente	Cantidad de compra anual
123.499	De 1 a 3 unidades	55%	67.393	2	12	1'617.422
	De 4 a 6 unidades	10%	11.931	5	12	715.845
	De 7 a 12 unidades	36%	43.854	10	12	5'262.425
	Más de 12	0,3%	322	12	12	46.433
TOTAL						7'642.125

3.7.2 Cálculo de la demanda

Para el cálculo de la demanda se consideró la pregunta “¿Mensualmente cuantos dulces artesanales con empaque higiénico y registro sanitario de 45gr consumiría?”

Tabla 30

Demanda en productos

Nota: Datos obtenidos de la pregunta 3

Análisis e interpretación

Se considera una demanda total anual de 7'642.125 fundamentada en la frecuencia de compra de los consumidores del total de la población.

3.7.3 Demanda proyectada en los productos

Tabla 31

Proyección de la demanda de productos

Año	Demanda en productos	TCP
2026	7'642.125	1,07%
2027	7'723.896	81.771

2028	7'806.542	82.646
2029	7'890.072	83.530
2030	7'974.495	82.424
2031	8'059.822	85.327

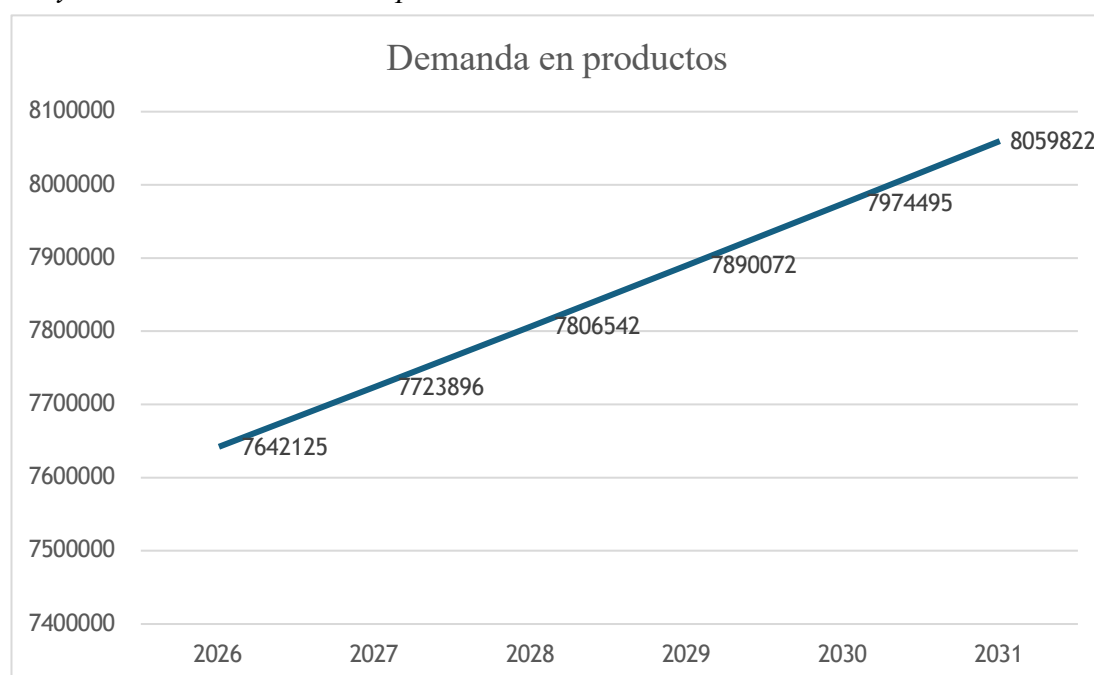
Nota: Proyección de la demanda de productos para cinco años

Análisis e interpretación

La proyección de la demanda estima una TCP de 1,07% demostrando que dentro cinco años muy probablemente haya una demanda de 8'059.822 unidades

Figura 20

Proyección de la demanda de productos



Nota: Proyección de la demanda en productos para cinco años

3.8 Estudio de la oferta

La oferta se puede entender como la cantidad de bienes o servicios que los productores o vendedores están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado y en un momento dado. El análisis de la oferta es fundamental para

determinar la capacidad de producción instalada y la competitividad de un sector, permitiendo identificar cuantos competidores existen y como sus capacidades pueden satisfacer la demanda proyectada (Poveda et al., 2022).

Desde una perspectiva distinta, para el estudio de la oferta no solo basta con saber que vendemos, sino que también hay que investigar quienes son la competencia, cuanto venden en el mercado, a que precios y que tecnología o procesos están usando. Básicamente, es analizar la capacidad de producción que ya existe en el mercado para ver si hay un hueco donde se pueda encajar o si el sector ya está saturado, también se debe de entender que la oferta no es estática, sino que depende de que tan eficiente sea la competencia y que tan dispuestos están por pelear los clientes.

3.8.1 Oferta en personas

Tabla 32

Cálculo de la oferta en personas

¿Conoces empresas o emprendimientos que comercialicen dulces tradicionales que cumplan con los estándares de higiene y calidad?

Respuestas	Frecuencia muestral	Mercado Objetivo	%
Si	256	121.599	67%
No	100	47.500	26%
Tal vez	27	12.825	7%
Total	383	181.924	100%

Nota. Datos tomados de la pregunta 14

Análisis e interpretación

Según la tabla el 67% de consumidores conoce la existencia de competidores en el mercado que cumplen con estándares de higiene y calidad, esto demuestra que hay una competencia establecida.

Tabla 33

Proyección de la oferta en personas

Año	Demanda en personas	TCP
2026	121.599	1,07%
2027	122.900	1301
2028	124.215	1315
2029	125.545	1329
2030	126.888	1343
2031	128.246	1358

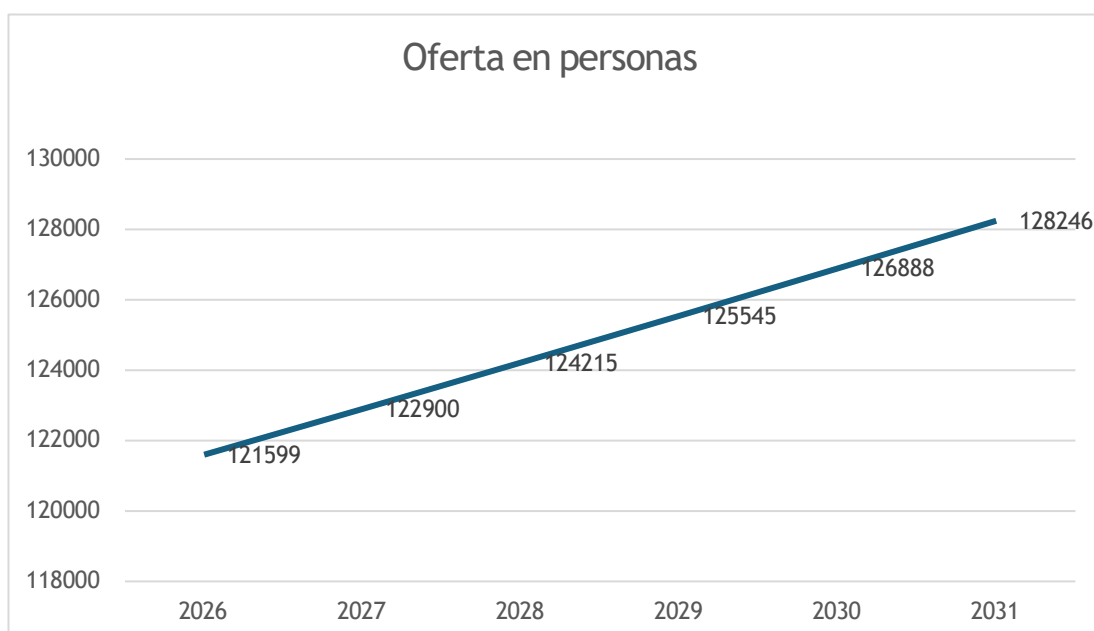
Nota: Datos proyectados de la oferta en personas de cinco años

Análisis e interpretación

Según la proyección de la oferta, se estima que para el 2026 los clientes insatisfechos serán 121.599 personas con una TCP del 1,07% que muestra que en 2031 serán 128.246 personas insatisfechas.

Figura 21

Proyección de la oferta en personas



Nota. Datos de oferta en personas proyectado en cinco años

3.8.2 Cálculo de oferta

Para realizar el cálculo de la demanda se tomó en cuenta la pregunta “¿Mensualmente cuantos dulces artesanales con empaque higiénico y registro sanitario de 45gm consumiría?”

Tabla 34

Oferta en productos

Demanda en Personas	Cantidad	Porcentaje	Población	Cantidad promedio	Anualmente	Cantidad de compra anual
121599	De 1 a 3					
	unidades	55%	66.356	2	12	1'592.539
	De 4 a 6					
	unidades	10%	11.747	5	12	704.832
	De 7 a 12					
	unidades	36%	43.179	10	12	5'181.465
	Más de 12	0,3%	317	12	12	45.719
TOTAL						7'524.554

Nota: Datos obtenidos de la pregunta 3

Análisis e interpretación

Basándonos en la cantidad de compra anual total la tabla muestra 7'524.554 personas estimadas que comprarían dulces tradicionales con empaque higiénico y registro sanitario de 45gm

3.8.3 Oferta proyectada en el producto

Tabla 35

Proyección de la oferta en productos

Año	Oferta en productos	TCP
2026	7'524.554	1,07%
2027	7'605.067	80.513

2028	7'686.441	81.374
2029	7'768.686	82.245
2030	7'851.811	83.125
2031	7'935.825	84.014

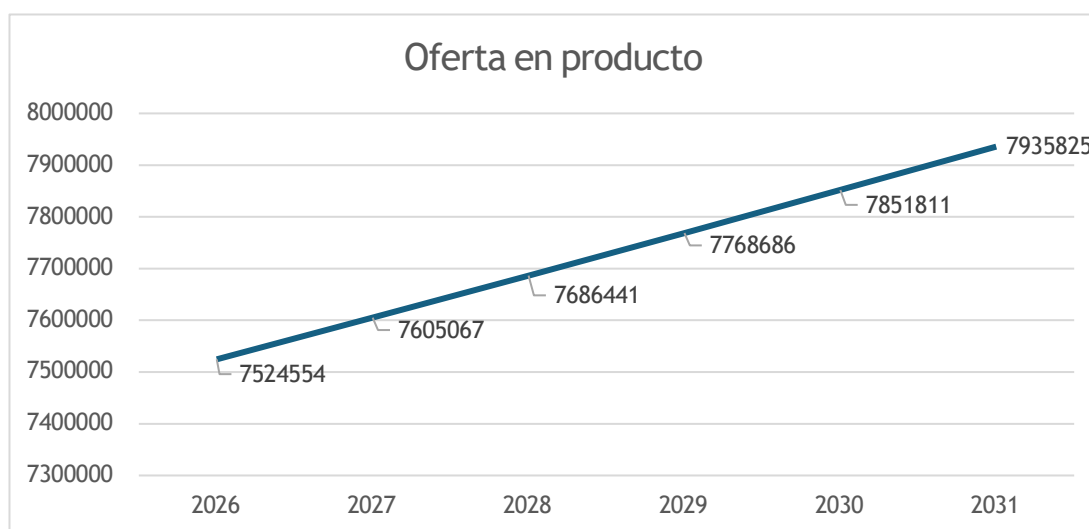
Nota: Proyección de la oferta en el producto para cinco años

Análisis e interpretación

Se utilizó una TCP de 1,07% con una oferta de personas inicial de 7'524.554, la oferta se expande hasta el 2031 donde se estima que la oferta suba a 7'935.825.

Figura 22

Proyección de la oferta en productos



Nota: Proyección de la oferta en el producto para cinco años

3.9 Mercado potencial (DPI)

La demanda potencial insatisfecha se define como la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en el futuro próximo, pero actualmente no está siendo cubierta por la oferta existente. Este indicador surge de la diferencia entre la demanda proyectada y la capacidad de producción de los ofertantes actuales (Meza et al., 2026). Identificar esta brecha es fundamental para cualquier proyecto de

inversión, ya que representa la oportunidad real de mercado que está esperando un nuevo producto porque el actual no le satisface plenamente en cantidad, calidad o precio.

Por lo tanto, el DPI es aquella brecha económica que representa el margen de oportunidad para un nuevo proyecto, que se define como la diferencia cuantitativa entre la demanda proyectada y la capacidad de respuesta para la oferta actual. Este indicador señala que el mercado no está plenamente atendido, ya sea por una insuficiencia en el volumen de productos disponibles o porque la oferta existente no cumple con los requerimientos.

Tabla 36

Demanda potencial insatisfecha (DPI)

Año	Demanda en personas	Oferta en personas	DPI
2026	7'642.125	7'524.554	117.571
2027	7'723.896	7'605.067	118.829
2028	7'806.542	7'686.441	120.101
2029	7'890.072	7'768.686	121.386
2030	7'974.495	7'851.811	122.685
2031	8'059.822	7'935.825	123.997

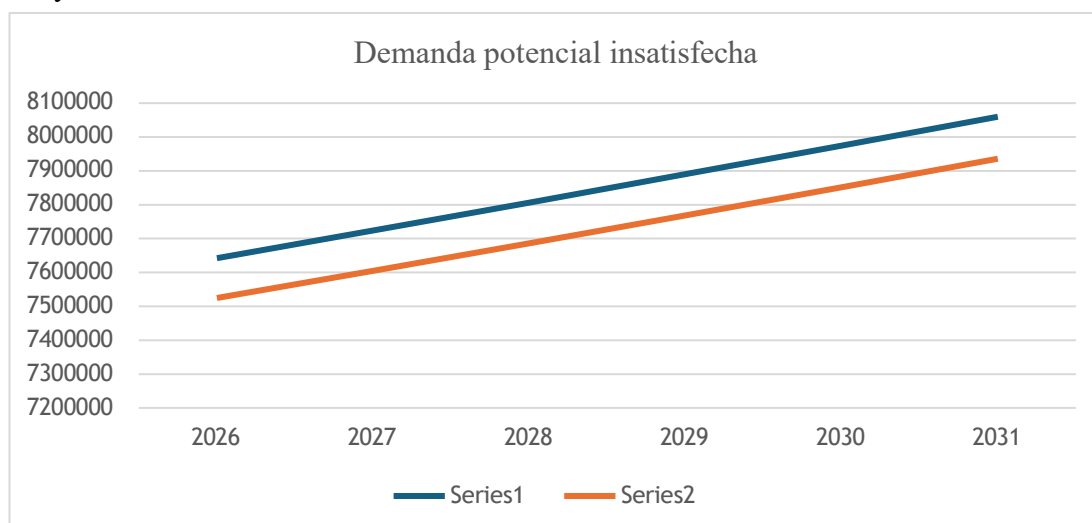
Nota: Demanda potencial insatisfecha proyectada

Análisis e interpretación

El DPI obtenido en el año 2026 es una brecha positiva de 112,675 confirmando que existe un segmento de consumidores cuyas necesidades de higiene, empaque reforzado y registro sanitario no están siendo atendidas por los competidores vigentes, y para el 2031 hay una brecha de 118.833 que nos demuestra que todavía hay viabilidad.

Figura 23

Proyección DPI



Nota: Proyección del DPI

3.10 Análisis de precio

Según Sevilla (2025) explica que el precio es la expresión del valor que se le asigna a un producto en términos monetarios. Para que exista una transacción, el precio funciona como un punto de acuerdo entre el comprador y un vendedor. En si es la herramienta principal para que el intercambio de bienes sea justo para ambas partes.

Para este análisis se tomó en cuenta los datos de la pregunta 7, además también se tomó en cuenta la inflación desde el mes de abril del 2025 al mes de marzo del 2026 estipulada por el INEC (2025)

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 31% estaría dispuesto a pagar entre \$1 y \$2, promediando \$1,5 por dulce tradicional de 45gm.

Tabla 37

Proyección de precios

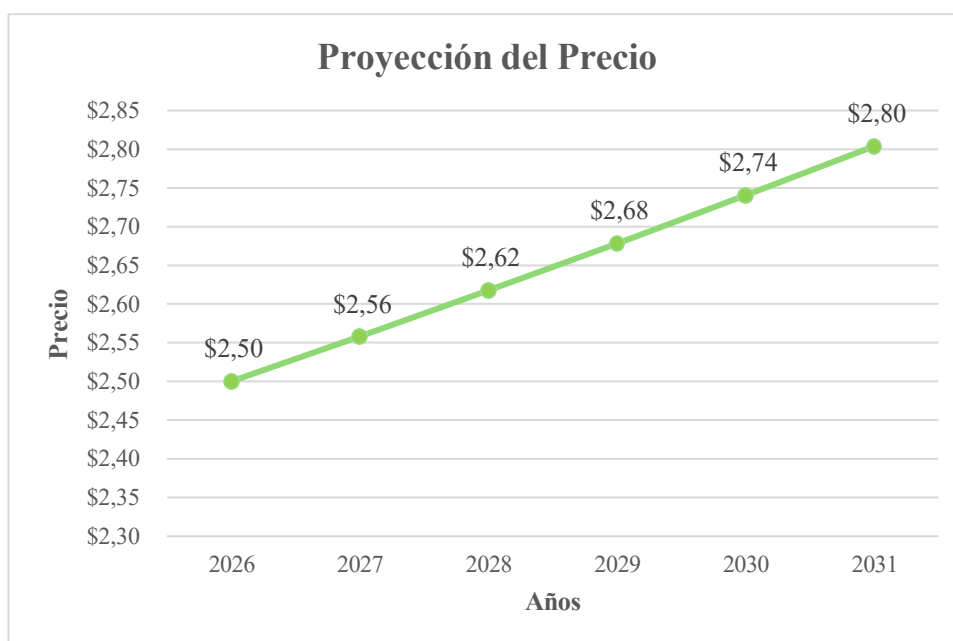
Año	Precio	Inflación Acumulada
2026	\$ 2,50	2,32%
2027	\$ 2,56	0,058
2028	\$ 2,62	0,059
2029	\$ 2,68	0,061
2030	\$ 2,74	0,062

2031	\$	2,80	0,064
------	----	------	-------

Nota: Tabla de proyección de precios de 5 años

Figura 24

Proyección de precios



Nota: Gráfico de proyección de precios de 5 años

Análisis e interpretación

Esta proyección demuestra que mantener un precio competitivo por debajo de los \$3 asegura que el producto siga siendo accesible para el mercado objetivo considerando que el precio es un factor relevante.

3.11 Comercialización

3.11.1 Canales de comunicación para la comercialización

De acuerdo con Sumba et al. (2022) definen que la comercialización es el “conjunto de protagonistas u operadores económicos que interactúan para hacer llegar el satisfactor desde el origen hasta el consumidor”. Esto se describe como el camino o

ruta por donde circula el flujo del producto, funcionando como el eje indispensable para que los bienes lleguen de forma efectiva en el momento adecuado y en buenas condiciones.

Basándose en el texto anterior, se puede entender que los canales de comunicación son aquellos medios que se utilizan para que el cliente tenga ganas de comprar un producto de específicamente una marca porque confía en lo que se comunica sobre el estándar de calidad.

Por ende, esto da un apoyo al emprendimiento de dulces tradicionales porque ayudará a que llegue a más personas y no solo se vea como un negocio informal, sino más bien que sea una marca que puedan reconocer fácil y les de esa confianza que buscan en nuevos productos. Para esto realizamos una tabla comparativa ubicada en la Tabla 38: Tabla comparativa de canales digitales modernos y canales tradicionales

Tabla 38

Tabla comparativa de canales digitales modernos y canales tradicionales

Característica	Canales Tradicionales (Físicos)	Canales Digitales Modernos
Ejemplos	Puntos de venta propios, ferias en, tiendas de barrio, publicidad en radio local.	Redes Sociales (FB/IG/TikTok), WhatsApp Business, página web con carrito de compras.
Alcance	Local y limitado a personas selectas.	Global o segmentado con precisión
Costo	Alto (arriendo de local, servicios, impresión de volantes o vallas).	Variable/Bajo (creación de contenido orgánico es gratis; la publicidad paga es ajustable).
Eficiencia	Menor; se depende de que el cliente pase por el local en horario comercial.	Alta; el negocio está "abierto" y disponible para pedidos 24/7.
Interacción	Cara a cara, inmediata pero limitada a una persona a la vez.	Masiva y automatizada
Promoción	Visual en perchas, degustaciones físicas, perifoneo o radio.	Video marketing storytelling del proceso de producción, anuncios pagados segmentados.

Flexibilidad	Baja; cambiar un banner físico o una oferta en percha toma tiempo y dinero.	Muy alta; puedes cambiar un precio o una oferta en segundos.
Requerimientos	Infraestructura física, permisos de funcionamiento de local, personal de ventas.	Conexión a internet, smartphone/PC, manejo de herramientas de diseño.

Nota: Tabla comparativa de canales digitales y tradicionales de comercialización

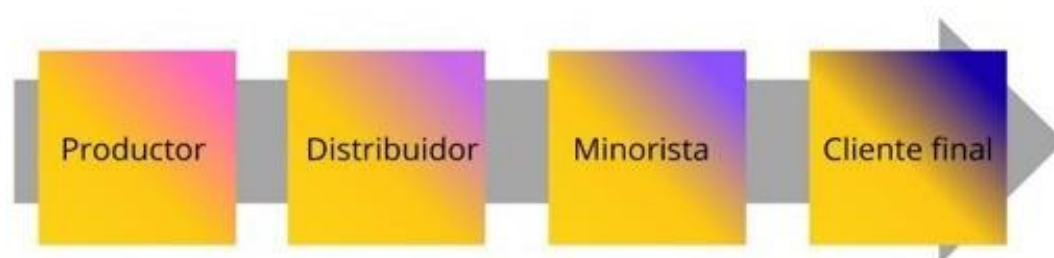
3.11.2 Canales de distribución

Según Hernández (2021) los canales de distribución se pueden definir como el camino o ruta por donde se trasfiere el producto desde el lugar de su producción hasta el consumidor final. Los canales de distribución son herramientas que permiten eliminar barreras de distancia y tiempo, asegurando que el producto esté disponible exactamente cuando el consumidor tiene el deseo de compra.

Dicho esto, se puede definir que la mejor vía para que el proyecto funcione sería utilizar un canal indirecto, el cual ayudaría a satisfacer las necesidades de los consumidores. Al tratarse de dulces tradicionales que se ven mayormente en ferias, se podría realizar envíos a distintas partes del país o de la ciudad de Ambato para que el producto se encuentre directamente con el consumidor en ferias de emprendimiento.

Figura 25

Canal de distribución indirecta



Nota: Canal de distribución de dulces tradicionales

Análisis e interpretación

Esta estructura sugiere una estrategia en la que el productor sacrifica una parte del control sobre el precio final y el contacto directo con el consumidor a cambio de una mayor cobertura geográfica y eficiencia logística. Pero, al delegar esto el emprendimiento puede centrarse en la estandarización de la producción.

Ventajas

- Hay mayor cobertura geográfica permitiendo que el producto llegue a lugares distantes o mercados casi imposibles de alcanzar.
- Reducción de costos de almacenamiento al delegar la tarea de venta, logística y atención al cliente por personas que están en el medio.
- Eficiencia en las ventas ya que los minoristas cuentan con una clientela establecida y una ubicación física estratégica
- Servicio postventa delegado ya que los minoristas asumen la responsabilidad
- Incremento de visibilidad al estar presente en múltiples puntos de venta minoristas

Desventajas

- Menor margen de utilidad al tener un precio de productor
- Pérdida de control del producto, debido a no se sabe cómo se exhibe el producto
- Distancia con el consumidor perdiendo información valiosa sobre preferencias, quejas y hábitos de consumo, dificultando la respuesta rápida a cambios en el mercado
- Dependencia de terceros debido a que el éxito de la marca está ligado al desempeño y lealtad de los intermediarios, si un distribuidor prioriza a la competencia, las ventas pueden caer drásticamente
- Comunicación fragmentada, a medida que pasa de un nivel a otro la información, el mensaje de cada nivel puede distorsionarse.

3.12 FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que permite obtener un diagnóstico preciso de la situación actual de una empresa para facilitar la toma de decisiones alineadas con sus metas y políticas, esta técnica consiste en la evaluación de factores internos, compuestos por las fortalezas y debilidades sobre las cuales la organización puede tener un impacto directo, y factores externos, que comprenden oportunidades y amenazas provenientes del entorno que suelen ser difíciles de modificar (Delgado et al., 2023)

También se define la matriz FODA como la herramienta de dirección estratégica que mejor se ajusta para realizar un análisis del entorno, permitiendo identificar las condiciones internas y externas de un emprendimiento. Según los autores, esta matriz funciona como un mapa que permite diseñar estrategias para afrontar el futuro a corto, mediano y largo plazo (Huerta et al., 2023)

Por ende, basándonos en estas definiciones se puede decir que el análisis FODA nos sirve para verificar como se encuentra la empresa a simple vista, esto ayudará a saber cómo el emprendimiento se encuentra actualmente para poder tomar decisiones y mejoras más acertadas.

Tabla 39

Matriz FODA

Fortalezas (Internas)	Oportunidades (Externas)
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento profundo de técnicas tradicionales y sabores auténticos.• Al no tener local físico, los recursos se pueden reinvertir en materia prima y empaque.	<ul style="list-style-type: none">• Alta demanda de productos típicos por parte de consumidores locales y migrantes.• Auge de las ventas por redes sociales y delivery para negocios sin punto físico.

- Capacidad de adaptar el taller para pedidos personalizados o lotes pequeños.
- Alto nivel de confianza y dedicación por parte de los miembros del equipo.
- Supervisión directa y manual en cada etapa del proceso en el taller.
- Oportunidad de crear versiones saludables (bajos en azúcar) o sabores gourmet.
- Espacios de exposición para dar a conocer el producto sin necesidad de renta fija.
- Posibilidad de vender en cafeterías, tiendas de souvenirs o micro mercados locales.

Debilidades (Internas)	Amenazas (Externas)
<ul style="list-style-type: none"> • La falta de un nombre y logotipo dificulta la recompra y el reconocimiento. • No tener local físico reduce las ventas por impulso o de clientes que pasan por la calle. • Ausencia de registros sanitarios o permisos que limitan la entrada a canales formales. • El taller podría quedarse pequeño si la demanda aumenta rápidamente tras la innovación. • Si un miembro clave de la familia falta, el proceso productivo podría detenerse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas industriales o artesanales que ya tienen local y clientela fiel. • Variación en los precios de insumos clave como leche, azúcar o frutas de temporada. • Normativas estrictas para la producción de alimentos que pueden requerir inversión en el taller. • Tendencia hacia dietas restrictivas que evitan los dulces tradicionales. • Muchos emprendimientos similares compitiendo por precio y no por valor agregado.

Nota. Matriz FODA del proyecto

3.12.1 Análisis interno (PCI)

El Perfil de Capacidad Interna (PCI) se define como una herramienta de diagnóstico estratégico que permite evaluar de manera sistemática las fortalezas y debilidades de una organización frente a los desafíos del entorno. Este análisis se realiza con el fin de

determinar el impacto de recursos y habilidades internos en el desempeño global del negocio. Al calificar y priorizar estos factores, el PCI proporciona una base objetiva para identificar ventajas competitivas que deben potenciarse y deficiencias que requieren atención para asegurar la sostenibilidad y éxito de la empresa (Arteaga & Sabogal, 2020)

Para realizar la matriz PCI se da una escala que permitirá calificar aspectos internos, en la cual únicamente tomaremos como base las fortalezas y debilidades de la matriz FODA. Los valores seleccionados para el impacto son los siguientes

Tabla 40

Escala de calificación para la matriz PCI y POAM

Calificación	Impacto
1	Impacto bajo
2	Impacto neutral
3	Impacto medio
4	Impacto alto

Nota: Calificación del impacto de la matriz PCI y POAM

Tabla 41

Matriz PCI

Capacidad / Factor	Ponderación (0.0 a 1.0)	Calificación (1 a 4)	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
Conocimiento profundo de técnicas tradicionales y sabores auténticos.	0,10	4	0,40
Al no tener local físico, los recursos se pueden reinvertir en materia prima y empaque.	0,05	2	0,10
Capacidad de adaptar el taller para pedidos personalizados o lotes pequeños.	0,05	3	0,15
Alto nivel de confianza y dedicación por parte de los miembros del equipo.	0,05	2	0,10

Supervisión directa y manual en cada etapa del proceso en el taller.	0,10	4	0,40
SUBTOTAL FORTALEZAS	0,35		1,15
DEBILIDADES			
La falta de un nombre y logotipo dificulta la recompra y el reconocimiento.	0,10	4	0,40
No tener local físico reduce las ventas por impulso o de clientes que pasan por la calle.	0,10	3	0,30
Ausencia de registros sanitarios o permisos que limitan la entrada a canales formales.	0,20	4	0,80
El taller podría quedarse pequeño si la demanda aumenta rápidamente tras la innovación.	0,20	3	0,60
Si un miembro clave de la familia falta, el proceso productivo podría detenerse.	0,05	1	0,05
SUBTOTAL DEBILIDADES	0,65		2,15
TOTAL	1.0 (100%)		3,30

Nota: Matriz PCI del proyecto

Tabla 42

Regla de decisión

Regla de decisión	
>3	Fortalezas mayores que las debilidades
<3	Debilidades mayores que las fortalezas

Nota: Regla de decisión matriz PCI

Análisis

Mediante la regla de decisión, la matriz PCI demuestra que las Fortalezas son mayores a las Debilidades, eso demuestra que el emprendimiento no solo tiene una base

operativa funcional, sino que las fortalezas internas son lo suficientemente potentes como para ser utilizadas como una ventaja competitiva en el mercado.

3.12.2 Análisis externo (POAM)

La matriz POAM se define como una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar y valorar el impacto de los factores externos que afectan el desempeño de una organización. A través de este análisis, se evalúan diversas dimensiones del entorno para determinar si representan una oportunidad que puede ser aprovechada o una amenaza que debe ser mitigada. (Solano, 2021)

Por lo tanto, este proceso facilita la priorización de los eventos externos, contrario a la matriz PCI, proporcionando una visión clara de la situación del negocio frente a su contexto y sirviendo como base fundamental para la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 43

Matriz POAM

Dimensión / Factor	Ponderación (0.0 a 1.0)	Calificación (1 a 4)	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
Alta demanda de productos típicos por parte de consumidores locales y migrantes.	0,10	4	0,40
Auge de las ventas por redes sociales y delivery para negocios sin punto físico.	0,10	3	0,30
Oportunidad de crear versiones saludables (bajos en azúcar) o sabores gourmet.	0,10	4	0,40
Espacios de exposición para dar a conocer el producto sin necesidad de renta fija.	0,10	3	0,30
Posibilidad de vender en cafeterías, tiendas de souvenirs o micro mercados locales.	0,10	4	0,40
SUBTOTAL OPORTUNIDADES	0,50		1,80
AMENAZAS			
Marcas industriales o artesanales que ya tienen local y clientela fiel.	0,10	3	0,30

Variación en los precios de insumos clave como leche, azúcar o frutas de temporada.	0,15	4	0,60
Normativas estrictas para la producción de alimentos que pueden requerir inversión en el taller.	0,10	4	0,40
Tendencia hacia dietas restrictivas que evitan los dulces tradicionales.	0,05	2	0,10
Muchos emprendimientos similares compitiendo por precio y no por valor agregado.	0,10	4	0,40
SUBTOTAL AMENAZAS	0,50		1,80
TOTAL	1.0 (100%)		3,60

Nota: Matriz POAM del proyecto

Tabla 44

Regla de decisión

Regla de decisión	
>3	Oportunidades mayores que las amenazas
<3	Amenazas mayores que las oportunidades

Nota. Regla de decisión

Análisis

Al analizar la matriz POAM las oportunidades son mayores que las amenazas, en ese contexto, este puntaje valida que el entorno es favorable para el plan de negocios, permitiendo aprovechar las tendencias externas como un motor de crecimiento para compensar la falta de un local físico

3.12.3 Matriz FODA Cruzada

La matriz FODA cruzada es una herramienta que permite relacionar los factores internos de una organización con factores externos con el fin de generar estrategias que orienten la toma de decisiones. A través de este cruce se identifican acciones como aprovechar las fortalezas para explotar oportunidades (Rivera et al., 2024)

Tabla 45

Matriz FODA cruzada

Factores	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<ul style="list-style-type: none"> - Alta demanda de productos típicos por parte de consumidores locales y migrantes. - Auge de las ventas por redes sociales y delivery para negocios sin punto físico. - Oportunidad de crear versiones saludables (bajos en azúcar) o sabores gourmet. - Espacios de exposición para dar a conocer el producto sin necesidad de renta fija. - Posibilidad de vender en cafeterías, tiendas de souvenirs o micro mercados locales 	<ul style="list-style-type: none"> - Marcas industriales o artesanales que ya tienen local y clientela fiel - Variación en los precios de insumos clave como leche, azúcar o frutas de temporada. - Normativas estrictas para la producción de alimentos que pueden requerir inversión en el taller. - Tendencia hacia dietas restrictivas que evitan los dulces tradicionales. - Muchos emprendimientos similares compitiendo por precio y no por valor agregado.
FORTALEZAS	Estrategias FO (Maxi-Maxi)	Estrategias FA (Maxi-Mini)
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento profundo de técnicas tradicionales y sabores auténticos. - Al no tener local físico, los recursos se pueden reinvertir en materia prima y empaque. - Capacidad de adaptar el taller para pedidos personalizados o lotes pequeños. - Alto nivel de confianza y dedicación por parte de los miembros del equipo - Supervisión directa y manual en cada etapa del proceso en el taller. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (F1, O1): Posicionar la marca bajo el concepto de "sabor tradicional hecho en casa" con conocimientos de técnicas tradicionales para atraer al mercado de consumidores locales y migrantes 2. (F2, O2): Aprovechar la ausencia de gastos de local para invertir agresivamente en publicidad digital y envíos a domicilio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (F1, A1): Resaltar la autenticidad y el origen familiar de las recetas como el valor diferencial que los negocios industriales no pueden replicar. 2. (F2, A2): Utilizar la flexibilidad financiera de los bajos costos fijos para mantener precios estables frente al alza de los insumos.

Debilidades (D)	Estrategias DO (Mini-Maxi)	Estrategias DA (Mini-Mini)
<ul style="list-style-type: none"> - La falta de un nombre y logotipo dificulta la recompra y el reconocimiento. - No tener local físico reduce las ventas por impulso o de clientes que pasan por la calle. - Ausencia de registros sanitarios o permisos que limitan la entrada a canales formales. - El taller podría quedarse pequeño si la demanda aumenta rápidamente tras la innovación. - Si un miembro clave de la familia falta, el proceso productivo podría detenerse. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (D1, O2): Desarrollar una identidad visual profesional (logo y etiquetas) diseñada específicamente para destacar en plataformas digitales. 2. (D3, O2): Formalizar el registro sanitario para poder comercializar los dulces en tiendas online de terceros y micro mercados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (D1, A1): Registrar legalmente la marca para evitar que competidores establecidos puedan copiar el nombre o concepto del producto. Llamando la atención de nueva clientela frente a los competidores 2. (D3, A3): Estandarizar las recetas y procesos sacando permisos de funcionamiento para que no afecte las normativas de producción de alimentos que recurrirán en más gastos

Nota:

Matriz cruzada FODA

CAPITULO IV

ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO

4.1 Tamaño optimo del proyecto

4.1.1 Factores determinantes del tamaño

Los aspectos más relevantes e importantes para la innovación en dulces tradicionales ecuatorianos son las alianzas estratégicas con artesanos de otras provincias que nos pueden facilitar dulces artesanales de cada región, además otro aspecto importante es la demanda potencial insatisfecha, y la ubicación de la fábrica.

Demanda potencial insatisfecha

Para este proyecto se identificó una demanda potencial insatisfecha de 117.571 de personas a las que no se les cumple la necesidad de consumo de dulces tradicionales del Ecuador. Esta cifra demuestra que, aunque muy baja para una población grande, se puede satisfacer de una mejor manera la necesidad innovando con nuevos empaques, nuevas presentaciones y nuevos sabores para que las personas conozcan mejor los dulces de cada región que se puede ofrecer.

4.1.2 Tamaño optimo

Para el tamaño optimo del emprendimiento se define como la capacidad instalada y operativa que va a permitir satisfacer una porción estratégica de la demanda, garantizando la eficiencia en el uso de los recursos. Por lo tanto, el tamaño optimo que servirá para este emprendimiento donde se innovará con nuevos empaques y una propuesta de presentación de varios dulces artesanales de cada región irá de la mano no solo de este proyecto, sino que además se tendrá tomar en cuenta a otros productores de distintas regiones y el proyecto deberá ajustarse a la capacidad de producción de otros emprendedores.

Basándonos en que la mayoría son artesanos emergentes al igual que este proyecto, se tomara en cuenta un 45% del DPI total, el cual corresponde a la demanda insatisfecha

calculada, este porcentaje se tomó en cuenta, debido a que se propuso un escenario donde hay posibilidad de que haya personas que no estén interesadas en el producto y además tomando en cuenta también el nivel de producción del resto de los productores de dulces tradicionales ecuatorianos.

Para el DPI real anual se multiplico el DPI estimado de la proyección por el 45% anteriormente propuesto ajustándose a las capacidades del emprendimiento del proyecto y de los proveedores, después se dividió el DPI real anual por días laborales, estos se tomaron en cuenta el año total con 240 días, debido a que al ser un emprendimiento carece de una estructura formal y los días de trabajo pueden variar.

Tabla 46

DPI real

Año	DPI	Porcentaje	DPI real anual	Días laborales	Producción diaria
2026	117571	61%	71718	240	392
2027	118829	61%	72486	240	396
2028	120101	61%	73262	240	400
2029	121386	61%	74045	240	405
2030	122685	61%	74838	240	409
2031	123997	61%	75638	240	413

Nota: DPI Real

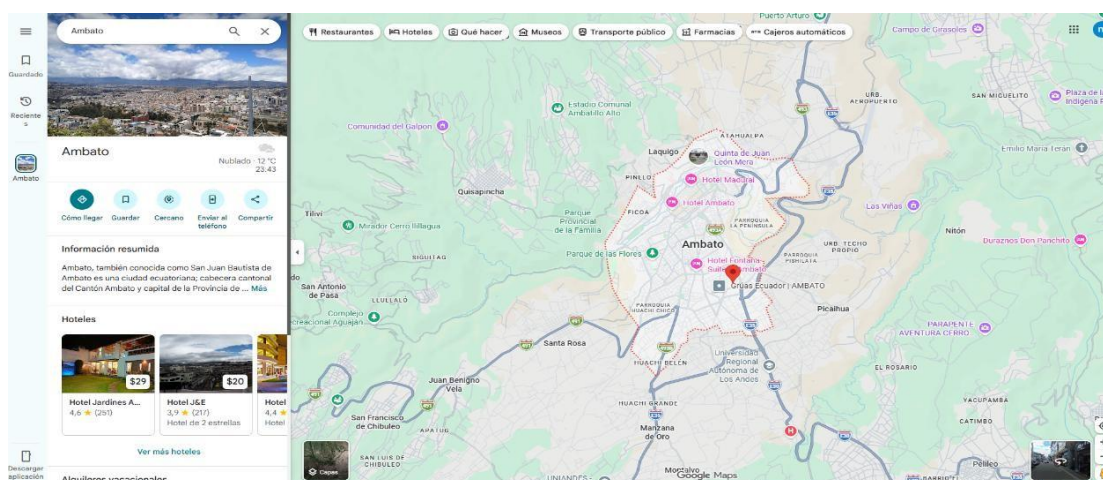
4.2 Micro y macro localización

4.2.1 Macro localización

- País: Ecuador
- Region: Sierra
- Provincia: Tungurahua
- Ciudad: Ambato

1Figura 26

Macro localización del proyecto



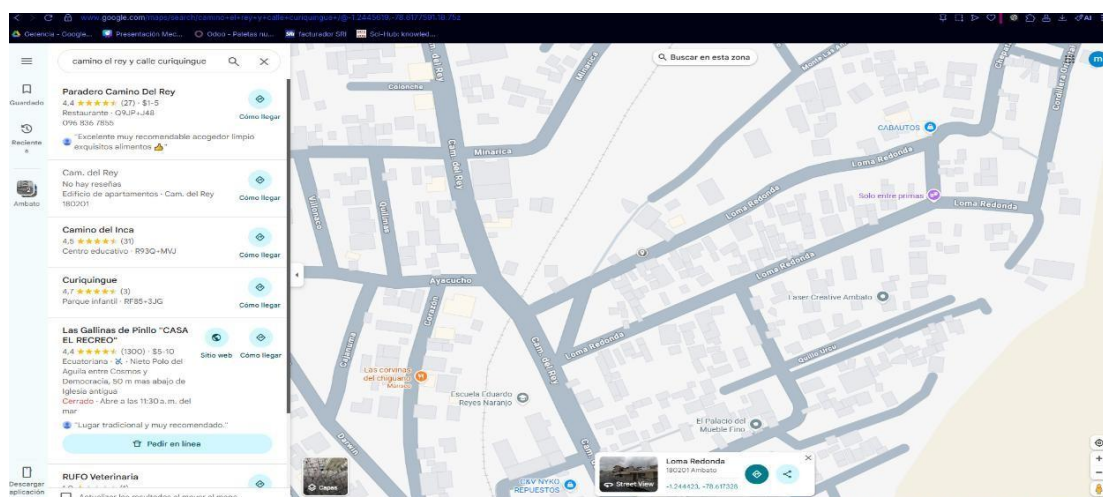
Nota: Localización geográfica de la fábrica. Fuente: Google maps (2026)

4.2.2 Micro localización

- Parroquia: Huachi Loreto
- Barrio: Ciudadela Cumandá
- Calles: Camino el rey y calle curiqueungue

Figura 27

Micro localización del proyecto



Nota: Localización geográfica de la fábrica. Fuente: Google maps (2026)

4.3 Localización optima

La localización optima de un proyecto, puede definirse como la selección del sitio idóneo que permite la instalación de la empresa con costos mínimos y mejores facilidades de acceso a recursos y equipos. El objetivo principal es llegar a una posición competitiva que se base en la reducción de costos de transporte y rapidez del servicio, donde también se considera que esta decisión debe tener implicaciones críticas a largo plazo, debido a la dificultad de cambiar el domicilio una vez establecido el negocio. (Lara, 2024).

Para Estévez (2023), la localización optima de un proyecto consiste en el proceso técnico y sistemático de identificar el emplazamiento que garantiza la viabilidad integral del mismo, mediante la armonización de factores ambientales sociales, económicos y normativos. Según la autora, este estado ideal se alcanza mediante la aplicación de metodologías de evaluación multicriterio, los cuales permiten filtrar el territorio para descartar zonas y priorizar aquellas con mejores condiciones técnicas

Por lo tanto, este proceso técnico y sistemático garantiza un mayor equilibrio entre una viabilidad económica, eficiencia técnica, la normativa legal y el menor impacto socioambiental.

Tabla 47

Valores de los niveles de impacto

Escala	Impacto
3	Alto
2	Medio
1	Bajo

Nota: Valores de impacto utilizados

Tabla 48*Localización optima del emprendimiento*

Factores relevantes	Peso ponderado	Impacto	Ciudadela Cumandá	Impacto	Techo propio	Impacto	Centro de Ambato
Localización	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Arriendo	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Infraestructura	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Seguridad	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Permisos de funcionamiento	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Mano de obra	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Servicios básicos	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Transporte	0,2	1	0,2	2	0,4	1	0,2
Total	1		1,75		2,35		1,75

Nota: Ponderación de la localización optima del proyecto

Análisis

Al analizar la tabla, la mejor opción para la localización optima del emprendimiento, es Techo propio con 2,35 puntos. La ventaja de techo propio radica en la localización y transporte, donde duplica la eficiencia de las otras alternativas evaluadas. Además, esta zona destaca por ofrecer mejor condición de arriendo debido a que es un terreno propio, esto permitirá optimizar costos operativos y garantizar la accesibilidad logística del proyecto.

4.4 Ingeniería del proyecto**Tabla 49***Proceso de producción de dulces*

N.º	Actividad	Descripción	Tiempo estimado	Recursos requeridos
1	Pedido de materia prima	Se revisa si se necesita materia prima, de ser el caso, se realiza un pedido	30 minutos	Teléfono
2	Pedido de dulces a distribuidores	Se revisa la disponibilidad de dulces de otros distribuidores, de ser el caso se realiza un pedido	30 minutos	Teléfono

3	Recepción de materia prima	Se recepta la materia prima en el taller donde se trabaja	1 hora	Colaboradores
4	Recepción de dulces	Se recepta los dulces y se almacenan en percha para ser despachados	1 hora	Colaboradores
5	Recepción de pedidos	Se recibe los pedidos que se fabricaran en el transcurso del día	30 minutos	Teléfono, personal capacitado
6	Pesaje de material para la producción	Se pesa el material que entrara en la preparación de cada dulce	1 hora	Personal capacitado
7	Producción de dulces	Se elabora los distintos dulces que se ofrecen, desde la mezcla, tendido, cortado y puesto a disposición del empaquetado	4 horas	Colaboradores, maquinaria dedicada
8	Empaquetado y almacenamiento	Se empaque cada unidad de dulce en una Flow pack, para posteriormente empacarlo en paquetes de 50 unidades y almacenarlos	2 horas	Colaboradores, maquinaria dedicada
9	Despacho	Se revisa las listas que se deben despachar, se empaqueta en un cartón, con los datos del destinatario	1 hora	Colaboradores, cartones, cinta de embalaje
10	Distribución	Se realizan las guías pertinentes dependiendo el lugar a donde se lo envíe	1 hora	Colaboradores, Camioneta
11	Cobro	Se realiza el envío de la guía y se procede al cobro de los productos despachados	30 minutos	Personal capacitado, teléfono, banca móvil

Nota: Proceso de inicio a fin de la producción de dulces

4.4.1 Estado inicial del emprendimiento

Recursos

Tabla 50

Recursos tecnológicos

Detalle	Cantidad	Costo	Uso al año
Laptop	1	\$ 850,00	1
Impresora	1	\$ 350,00	1
Teléfono celular	1	\$ 400,00	1

Nota: Recursos tecnológicos del emprendimiento

Tabla 51*Suministros de oficina*

Detalle	Cantidad	Costo	Uso al año
Esferos	5	\$ 0,75	10
Cuaderno	2	\$ 1,25	4
Organizadores de plástico	3	\$ 4,00	3
Carpetas	2	\$ 0,75	6
Resma de hojas	1	\$ 3,50	3
Tinta de impresora	5	\$ 3,00	10

Nota: Suministros de oficina encontrados en el proyecto

Tabla 52*Muebles y enseres*

Detalle	Unidad de medida	Uso anual
Sillas	Unidad	15
Escritorio	Unidad	3
Estantería de almacenamiento	Unidad	4
Mesas de corte	Unidad	2
Mesas de empaque	Unidad	2
Estantería de charoles	Unidad	5

Nota: Muebles y enseres del proyecto

Tabla 53*Suministros de limpieza*

Detalle	Cantidad	Costo	Uso al año
Pala	2	\$ 5,00	4
Escoba	2	\$ 5,00	4
Trapeador	2	\$ 5,00	4
Basurero	3	\$ 5,00	3
Trapos	5	\$ 1,00	15
Desinfectante	2	\$ 1,50	24
Guantes de Látex (caja)	1	\$ 12,00	12

Nota: Suministros de limpieza para el emprendimiento

Tabla 54

Colaboradores

Detalle	Cantidad	Costo	Uso al año
Colaborador	7	\$480	7

Nota: Colaboradores que trabajan en el emprendimiento

Capital

Al tratarse de un emprendimiento se tomó en cuenta un capital con el que se pueda realizar el trabajo sin ningún tipo de problema, el cual va a ser de \$3000 que es el mínimo para que funcione el emprendimiento.

4.4.2 Procesos de producción

Nota: Evidencia del proceso de producción

Figura 28

Distribución física del proyecto



Nota: Distribución física del proyecto

4.3.3 Diagrama de flujo

El diagrama de flujo consiste en una representación visual y esquemática de un algoritmo que detalla gráficamente cada uno de los pasos o procesos necesarios para

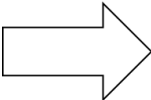
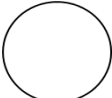
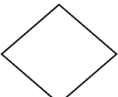
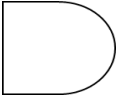
alcanzar la resolución de un problema específico. Esta herramienta funciona como un mecanismo facilitador que permite modelar secuencias de operaciones, integrando estructuras secuenciales, alternativas y repetitivas para describir un proceso de forma completa y lógica (Cuásquer & Moreno, 2021)

Según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2025). El diagrama de flujo “Es el diagrama que describe un proceso. En él se emplean rectángulos, óvalos, rombos y otras figuras para definir el tipo de paso, junto con flechas conectoras que establecen el flujo y la secuencia.”

Por lo tanto, se puede entender que el diagrama de flujo es una herramienta grafica que permite representar de manera ordenada y secuencial las actividades que conforman un proceso a través del uso de símbolos estandarizados y flechas de conexión. En este sentido nos permite visualizar procesos complejos, permitiendo identificar de forma clara su estructura y funcionamiento.

Tabla 55

Simbología para el diagrama de flujo

Símbolo	Representación	Descripción
	Inicio o Fin	Representa el punto de partida o de cierre del proceso.
	Operación	Indica las actividades principales que se desarrollan dentro del proceso.
	Transporte	Señala el desplazamiento de personal, materiales o equipos hacia otro lugar.
	Inspección	Marca las etapas donde se realiza control de calidad y cantidad.
	Decisión	Indica un punto donde se debe tomar una decisión que afectará el rumbo del flujo.
	Demora	Identifica las fases del proceso donde se presentan tiempos de espera o pausas.

Nota: Significado de los símbolos del diagrama de flujo

Tabla 56

Diagrama de flujo del emprendimiento

Diagrama de flujo									
Producto: Dulces tradicionales				Inicia en: Pedido de materia prima					
Fabrica: Dulces Tradición 2									
Método				Termina en: Cobro					
Diagrama de flujo vertical									
Simbolización: ASME				Elaborado por					
Fecha: 07 de mayo de 2026									
No.	Actividades	Tiempo (h)							Obs.
1	Pedido de materia prima		●						
2	Pedido de dulces a distribuidores		●						
3	Recepción de materia prima			●					
4	Recepción de dulces			●					
5	Recepción de pedidos			●					
7	Pesaje de material para la producción					●			
8	Empaquetado y almacenado			●					
9	Despacho					●			
10	Distribución					●			
11	Cobro		●						

Nota: Diagrama de flujo

4.4.4 Balance de materiales

Tabla 57

Materia prima directa

Detalle	Unidad de medida	Uso anual
Azúcar	Quintales	192
Huevos	Cubetas	336
Leche	Litros	7680
Mani	Quintales	144
Harina	Quintales	36
Crema de leche	Fundas	1200

Nota: Materia prima directa

Tabla 58

Materia prima indirecta

Detalle	Unidad de medida	Uso anual
Rollos de plástico	Kg	50
Cintas de embalaje	Caja	50
Cinta scotch	Caja	120

Nota: Materia prima indirecta

Tabla 59

Equipos

Detalle	Unidad de medida	Uso anual
Flow pack	Unidad	1
Prensa	Unidad	1
Máquina de corte	Unidad	1

Nota: Equipos de producción

Tabla 60

Equipos tecnológicos

Detalle	Unidad de medida	Uso anual
Impresora	Unidad	1
Laptop	Unidad	1
Celular	Unidad	1

Nota: Equipos tecnológicos

Propuesta de Valor

Para este proyecto se propuso no únicamente un cambio de logotipo a uno más llamativo y con más sino también una nueva línea de presentación de los productos, donde se realizó un empaque con presentaciones del producto de distintas regiones del Ecuador con sierra, costa y amazonia.

Cabe recalcar que para esta propuesta hay dulces que se pueden producir como son los dulces de la sierra y otros dulces se deberán pedir a distintos proveedores, los dulces que se deberán pedir son los dulces de la costa y dulces de la amazonia, para el empaque completo, se pondrá los siguientes dulces:

Sierra (Propio)

- Turrón de maní
- Dulce de leche

Costa (Proveedor)

- Cocada esmeraldeña
- Alfajores de Manabí

Amazonia (Proveedor)

- Dulce de guayaba
- alfeñiques ecuatorianos

Figura 29

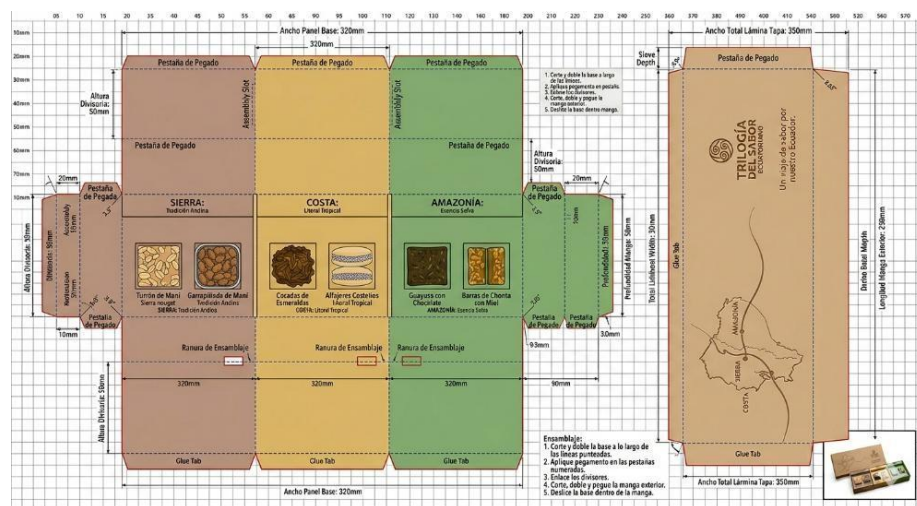
Presentación del Empaque



Nota: Presentación propuesta

Figura 30

Medidas del Empaque



Nota: Medidas del empaque propuesto

CAPÍTULO V

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5.1 Aspectos Generales

Entre los aspectos generales se encuentra que el emprendimiento se registró en un inicio como Dulces Tradición 2, pero para este proyecto, se está proponiendo también el cambio del nombre, el nombre propuesto para un cambio es “DULCEMIA”, el cual es más comercial y estratégico que permite captar atención más rápido, cabe recalcar, que este emprendimiento surge desde el 2001 a cargo del señor Favian Palacios y Susana Ponluiza, quienes en sus inicios realizaban únicamente dulce de guayaba, futuramente seguirían ampliando su catálogo con turrón, dulce de leche, maní y ajonjolí.

A través de los años, se ha querido dar una nueva apariencia al emprendimiento, por lo ya mencionado no solo se propuso un cambio de nombre, sino también una presentación nueva que consiste en hacer notar la presencia cultural de distintas regiones con dulces tradicionales, se propone una caja que contenga dulces de 45gm de costa, sierra y amazonia que nos permita conocer mejor la identidad cultural de cada zona.

Nombre del emprendimiento actual: Dulces Tradición 2

Nombre propuesto: DULCEMIA

Eslogan: Tradición que endulza momentos

Actividad económica: Elaboración y distribución de dulces artesanales del ecuador

Representante Legal: Favian Palacios

Dirección: Camino el rey y calle curiquingue

Figura 31

Logotipo actual



Nota: Logotipo actual

Figura 32

Logotipo propuesto



Nota: Logotipo propuesto para un cambio

5.2 Jerarquización

5.2.1 Diseño organizacional

Al tratarse de un emprendimiento, donde se encontró una inexistencia de un diseño organizacional, se propuso trabajar con tres niveles jerárquicos, el cual es el nivel directivo, productivo y consiguiente con el de operativo esto permitió, diseñar un organigrama donde se encuentra mejor detallado cómo funciona el emprendimiento y

hay una unidad de mando ya que al tratarse de un emprendimiento familiar, suele ocurrir que no hay un líder definido.

Tabla 61

Nivel estructural

Nivel	Cargo	Funciones
Gerencial	Gerente General	Definir la visión estratégica, tomar decisiones de alto nivel y asegurar la rentabilidad global.
Operativo	Jefe de producción	Planificar y dirigir los procesos de fabricación para cumplir con las cuotas y tiempos de entrega.
Operacional	Colaborador	Ejecutar tareas técnicas o manuales asignadas y reportar avances según los estándares de su área.

Nota: Nivel estructural definido

Figura 33

Organigrama



Nota: Organigrama funcional propuesto mediante los niveles estructurales

5.2.2 Misión

Producir y comercializar dulces tradicionales ecuatorianos de alta calidad, rescatando recetas familiares y procesos artesanales para ofrecer sabores auténticos que generen momentos de alegría en nuestros clientes. Nos comprometemos con la excelencia operativa en nuestras áreas de procesos y el fortalecimiento de la identidad gastronómica de cada región del Ecuador

5.2.3 Vision

Formalizar y consolidar una empresa referente en la producción de dulces artesanales, destacando por la innovación en procesos de producción y expansión de nuestra presencia en el mercado nacional. Aspirando a ser reconocidos por la calidad de productos y por una gestión empresarial eficiente que potencie nuestro legado familiar.

5.2.4 Valores

Tabla 62

Matriz axiológica de Dulces Tradición 2

Valores	Colaboradores	Proveedores	Clientes	Competencia
Respeto	x	x	x	x
Puntualidad	x	x		
Honestidad	x	x	x	x
Resolución de problemas	x			
Calma	x	x		
Compromiso	x	x		
Trabajo en equipo	x	x		

Nota: Matriz axiológica de Dulces Tradición 2

Definición de valores

Respeto: Es la base del negocio familiar, esto significa respetar las recetas que fueron heredades, pero así mismo también se respeta los tiempos y derechos de quienes son nuestro equipo de trabajo

Puntualidad: Este negocio depende de cronogramas estrictos. Desde el tiempo exacto en pailas para que el dulce no se queme, hasta cumplir con las entregas a proveedores o clientes finales. Sin puntualidad, nuestra logística fallaría.

Honestidad: La honestidad no solo viene desde los colaboradores, sino también de los proveedores y clientes, esto garantiza que se lleve a cabo un trabajo limpio en cuanto a calidad y emociones que no corresponden al negocio.

Resolución de problemas: Este valor fomenta la cultura proactiva de nuestros colaboradores, para que aprendan a rendir ante obstáculos del trabajo

Calma: La producción de estos dulces requiere de mucha paciencia, en momentos de alta demanda, se debe mantener la calma para que la toma de decisiones sea racional y que el ambiente dentro de la fábrica sea seguro para todos

Compromiso: El compromiso de todo el entorno permitirá que la calidad a medida de crecimiento no disminuya para ahorrar costos

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es fundamental para que todo el emprendimiento se mueva de la manera esperada, debido a que todos aprenden de todos sin excepción y sin rencor dentro del negocio.

5.3 Manual de funciones

En base a la estructura organizacional, se definió los manuales de funciones que deberán realizar los involucrados.

Tabla 63

Manual de funciones gerente general

MANUAL DE FUNCIONES		
	Fecha	1/5/2026
	Pagina	1 de 3
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
	Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Gerente General	
Nivel jerárquico	Gerencial	
Departamento	Administración	
Relación con el cargo	Area de ventas y logística	
Propósito del puesto	Definir la visión estratégica, tomar decisiones de alto nivel y asegurar la rentabilidad global.	
Conocimiento requerido	Conocimientos en negocios, trabajo bajo presión y gestión del negocio	
Competencias	Creatividad, liderazgo, pensamiento analítico, estratégico, visión de negocios, capacidad de negociación, comunicación efectiva, dirección de persona, inteligencia emocional.	
FUNCIÓN PRINCIPAL		
Descripción de función principal	Es el responsable de cumplir con la planificación, organización, implementación y control de la empresa además de diseñar y elaborar el presupuesto, las acciones y labores del establecimiento.	
FUNCIONES ESPECIFICAS		
Actividades-Tareas	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar estrategias que permitan obtener productos de calidad a través de una cotización adecuada que permitan realizar una buena inversión en productos de calidad• Elaborar planes para desarrollar actividades y dirección a cada uno de los involucrados de la empresa• Establecer estrategias, planes, objetivos y metas para la empresa• Lograr la completa armonía entre sus colaboradores a través de un trabajo coordinado inculcando las buenas relaciones entre los empleados, clientes, proveedores, bancos, comunidad y gobierno.• Controlar las actividades contables y financieras Conocer técnicamente de las operaciones de la empresa	
Elaborado por:	Revisado Por:	
Investigadores	Ing. Fernando iban Silva Ordoñez	

Nota: Manual de funciones gerente general

Tabla 64

Manual de funciones jefe de producción

MANUAL DE FUNCIONES		
	Fecha	1/5/2026
	Pagina	2 de 3
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
	Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Jefe de producción	
Nivel jerárquico	Operativo	
Departamento	Producción	
Relación con el cargo	Area de producción	
Propósito del puesto	Planificar y dirigir los procesos de fabricación para cumplir con las cuotas y tiempos de entrega.	
Conocimiento requerido	Conocimientos técnicos de los procesos, experiencia previa con el manejo de alimentos	
Competencias	Calma, respeto, trabajo en equipo y compromiso	
FUNCIÓN PRINCIPAL		
Descripción de función principal	Dirigir y supervisar todos los procesos de fabricación de dulces, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad, la eficiencia en el uso de insumos y el respeto a los tiempos de producción	
FUNCIONES ESPECIFICAS		
Actividades-Tareas	<p>Supervisión del proceso: velar porque todos los tiempos sean exactos y los productos de calidad</p> <ul style="list-style-type: none">•Control de calidad e inocuidad: Asegurar que las zonas se mantengan en condiciones higiénicas estrictas para evitar contaminaciones• Mantenimiento de maquinaria: Coordinar la limpieza y el estado optimo de prensas, pailas y mesas de acero inoxidable• Optimización de tiempos: Gestionar el flujo de trabajo para que el producto pase de una etapa a otra sin retrasos• Gestión de desechos y mermas_ minimizar el desperdicio de materia prima durante las fases de corte y empaque para proteger la rentabilidad	
Elaborado por:	Revisado Por:	
Investigadores	Ing. Fernando Iván Silva Ordoñez	

Nota: Manual de funciones de jefe de producción

Tabla 65 Manual de funciones colaboradores

Manual de funciones colaboradores

MANUAL DE FUNCIONES		
	Fecha	1/5/2026
	Pagina	3 de 3
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
	Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Colaborador	
Nivel jerárquico	Operacional	
Departamento	Producción	
relación con el cargo	Area de producción	
propósito del puesto	Ejecutar tareas técnicas o manuales asignadas y reportar avances según los estándares de su área.	
Conocimiento requerido	Formación básica, manejo de utensilios de cocina industrial y levantar carga moderada	
Competencias	Trabajo en equipo, puntualidad, respeto, honestidad	
FUNCIÓN PRINCIPAL		
Descripción de función principal	Brindar soporte integral en las áreas de producción, procesos y logística, ejecutando tareas manuales y técnicas bajo la supervisión de los jefes de área, para asegurar el flujo de trabajo en la planta.	
FUNCIONES ESPECIFICAS		
Actividades-Tareas	<p>Apoyo a producción: Ejecutar el vertido de ingredientes en las Pailas, asistir en el manejo de prensas y cortes siguiendo indicaciones del jefe</p> <ul style="list-style-type: none">• Apoyo a procesos: Recolectar datos de máquinas y asegurar que las estaciones de trabajo cumplan con los estándares de limpieza definidos en los manuales• Apoyo a logística: Cargar y descargar materias primas en bodega, organizar el stock y realizar el etiquetado y empackado final• Mantenimiento del Entorno: Mantener el orden en las zonas de la planta para evitar accidentes y facilitar el movimiento del personal	
Elaborado por:	Revisado Por:	
Investigadores	Ing. Fernando Iván Silva Ordoñez	

Nota: Manual de funciones de colaborador

CAPÍTULO VI

ESTUDIO FINANCIERO

6.1 Ingresos

Tabla 66

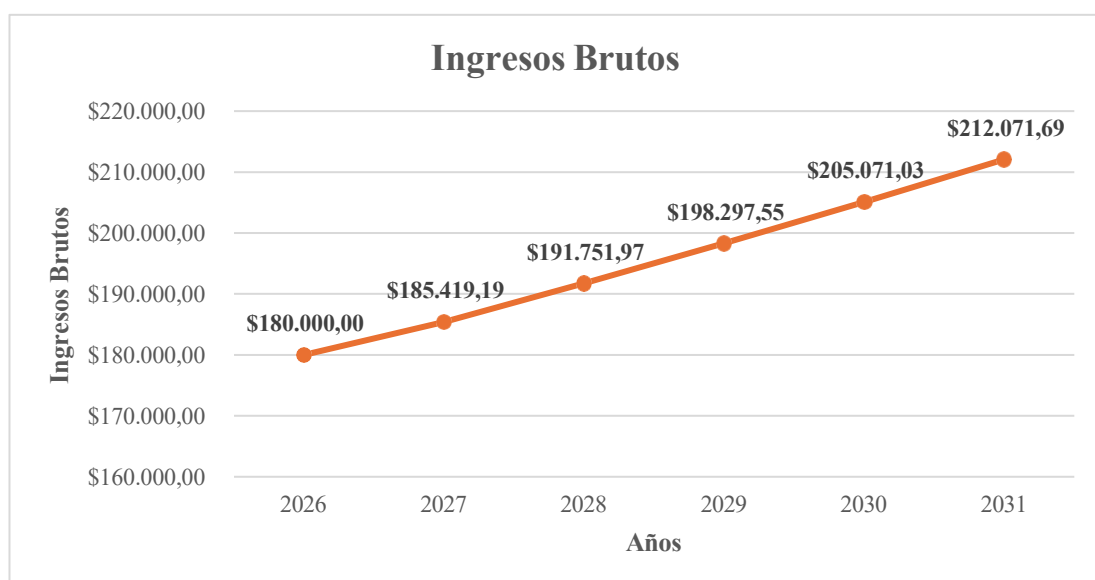
Ingresos Brutos

Año	DPI Real	Precio	Ingresos Brutos
2026	72.000	\$ 2,50	\$ 180.000,00
2027	72.486	\$ 2,56	\$ 185.419,19
2028	73.262	\$ 2,62	\$ 191.751,97
2029	74.045	\$ 2,68	\$ 198.297,55
2030	74.838	\$ 2,74	\$ 205.071,03
2031	75.638	\$ 2,80	\$ 212.071,69
Total			\$ 1.172.611,43

Nota: Ingresos brutos proyectados

Figura 34 Ingresos Brutos

Ingresos Brutos



Nota: Ingresos brutos proyectados

6.2 Costos y Gastos

El costo es el dinero que se transforma físicamente en lo que se vende y permite que todo el negocio funcione día a día, siendo vital para un negocio, en cuanto a los gastos son aquellos desembolsos orientados a la administración y las ventas que, aunque no tocan directamente el producto, actúan como el combustible indispensable para mantener las luces encendidas y la estructura operativa en marcha. (Jiménez y Narváez, 2021)

Costos de Producción

Tabla 67

Materia Prima Directa

Materia prima directa	Consumo anual	Costo unitario	Costo total
Quintal de azúcar	192	\$ 36,00	\$ 6.912,00
Cubetas de huevos	336	\$ 3,50	\$ 1.176,00
Litros de leche	7680	\$ 0,80	\$ 6.144,00
Quintales de maní	144	\$ 120,00	\$ 17.280,00
Quintales de harina	36	\$ 39,50	\$ 1.422,00
Crema de leche	1200	\$ 1,35	\$ 1.620,00
Total			\$ 34.554,00

Nota: Materia prima directa del proyecto

Tabla 68

Materia prima indirecta

Materia prima indirecta	Consumo anual	Costo unitario	Costo total
Rollo de plástico kg	150	\$ 4,25	\$ 637,50
Cintas de embalaje (caja)	25	\$ 18,00	\$ 450,00
Cinta scotch (caja)	120	\$ 10,50	\$ 1.260,00
Total			\$ 2.347,50

Nota: Materia prima indirecta del proyecto

Tabla 69*Insumos*

Insumos	Consumo anual	Costo unitario	Costo total
Etiquetas Hojas	300	\$ 1,75	\$ 525,00
Tanque de gas	240	\$ 3,00	\$ 720,00
Cartones	600	\$ 0,75	\$ 450,00
Total			\$ 1.695,00

Nota: Insumos del proyecto

Tabla 70*Depreciación Anual*

Depreciación anual	Precio	% Depreciación	Total depreciación	Total depreciado
Equipos	\$ 16.000,00	10%	\$ 1.600,00	\$ 14.400,00
Computador	\$ 1.000,00	33%	\$ 330,00	\$ 670,00
Total				\$ 14.270,00

Nota: Depreciación anual de equipos

Tabla 71*Cargos de Amortización*

Descripción	Valor	Porcentaje	Valor Amortizado
Gastos de Constitución	\$ 220,00	20%	\$ 44,00
Patente Municipal	\$ 14,70	20%	\$ 2,94
Permiso Sanitario	\$ 104,53	20%	\$ 20,91
Permiso del Suelo	\$ -	20%	\$ -
Permiso de los Bomberos	\$ -	20%	\$ -
Total			\$ 67,85

Nota: Amortización del proyecto

Tabla 72*Mantenimiento de Equipos*

Descripción	Valor	Porcentaje	Valor Amortizado
Equipos	\$ 16.000,00	5%	\$ 800,00
Total			\$ 800,00

Nota: Mantenimiento de equipos

Tabla 73*Mano de Obra Directa*

Detalle	Valor Mensual	Cantidad	Valor Anual
Colaboradores	\$ 480,00	7	\$ 40.320,00
Total			\$ 40.320,00

Nota: Mano de obra directa del proyecto

Tabla 74*Costos de Producción Totales*

Producción	\$
Materia Prima	\$ 34.554,00
Insumos	\$ 1.695,00
Materiales Indirectos	\$ 2.347,50
Cargos de Depreciación	\$ 9.670,00
Cargos de Amortización	\$ 67,85
Mantenimiento de Equipos	\$ 500,00
Mano de Obra Directa	\$ 40.320,00
TOTAL	\$ 89.154,35

Nota: Costos de producción

Costos Administrativos**Tabla 75***Servicios Básicos*

Descripción	Consumo anual	Costo Unitario	Costo Total
Luz (kWh)	7.200	\$ 0,09	\$ 648,00
Agua (m ²)	216	\$ 0,60	\$ 129,60
Total			\$ 777,60

Nota: Servicios básicos del proyecto

Tabla 76*Suministros de oficina*

Descripción	Unidad de Medida	Consumo Anual	Costo Unitario	Costo Anual
Esferos	unidad	10	\$ 0,75	\$ 7,50
Cuaderno	unidad	4	\$ 1,25	\$ 5,00
Organizadores de plástico	unidad	3	\$ 4,00	\$ 12,00
Carpetas	unidad	6	\$ 0,75	\$ 4,50
Resma de hojas	Resma	3	\$ 3,50	\$ 10,50
Tinta de impresora	Cartucho	10	\$ 3,00	\$ 30,00
Total				\$ 69,50

Nota: Suministros de oficina del proyecto

Tabla 77*Suministros de limpieza*

Descripción	Unidad de Medida	Consumo Anual	Costo Unitario	Costo Anual
Pala	Unidad	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Escoba	Unidad	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Trapeador	Unidad	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Desinfectante	Litro	24	\$ 1,50	\$ 36,00
Basurero	Unidad	3	\$ 5,00	\$ 15,00
Trapos	unidad	15	\$ 1,00	\$ 15,00
Guantes de látex	Caja	12	\$ 12,00	\$ 144,00
Total				\$ 270,00

Nota: Suministros de limpieza del proyecto

Tabla 78*Total Costos Administrativos*

Administrativos	\$
Servicios Básicos	\$ 777,60
Sueldos Administrativos	\$ 12.600,00
Suministros de Oficina	\$ 69,50
Suministros de Limpieza	\$ 270,00
TOTAL	\$ 13.717,10

Nota: Costos administrativos del proyecto

Tabla 79*Costos Financieros*

Descripción	Consumo Anual	Costo Unitario	Costo Total
Mantenimiento de la banca	1	\$ -	\$ -
Total			\$ -

Nota: Costos financieros del proyecto

Tabla 80*Costo de Venta*

Descripción	Consumo Mensual	Costo Unitario	Costo Total
Guías	100	\$ 5,00	\$ 6.000,00
Total			\$ 6.000,00

Nota: Costo de ventas del proyecto

Tabla 81*Total Costos*

Descripción	Valor
Costos de Producción	\$ 89.154,35
Costos Administrativos	\$ 13.717,10
Costos Financieros	\$ -
Costos de Venta	\$ 6.000,00
Total	\$ 108.871,45

Nota: Costos totales del proyecto

6.3 Activos**6.3.1 Activos corrientes**

Los activos corrientes son “todo lo que corresponde a los bienes y derechos que posee una empresa, enfocándose en aquellos bienes que pueden convertirse en dinero en efectivo en menos de doce meses” (Álvarez y Pizarro, 2022)

6.3.1.1 Disponible (Caja, bancos e inversiones)

Tabla 82

Disponible

Cuenta	Valor estimado	Detalle
Caja- Bancos	\$1.200,00	Dinero en efectivo y cuentas bancarias disponibles

Nota: Disponible del proyecto

6.3.1.2 Realizable (Inventario de materia prima)

Tabla 83

Realizable

Cuenta	Valor estimado	Detalle
Inventario Inicial	\$ 3.856,33	Inventario de materia prima para la producción
Insumos varios	\$ 1.695,00	Insumos para la producción

Nota: Realizable del proyecto

6.2.1.3 Exigible (Cuentas por cobrar)

Tabla 84

Exigible

Cuenta	Valor estimado	Detalle
Cuentas por cobrar	\$ 30.000,00	Cuentas por cobrar estimadas en un año natural

Nota: Exigible del proyecto

6.3.2 Activos no corrientes

Son aquellas inversiones que la empresa hace con la intención de que se queden con ella durante mucho tiempo, debido a que son la base que le permite trabajar, por lo general, ahí se encuentra la maquinaria de producción, vehículos, terrenos, los edificios o herramientas tecnológicas, las cuales no están pensados para venderse de la noche a la mañana, sino más bien para generar valor de manera constante a lo largo de los años (Álvarez y Pizarro, 2022)

6.3.2.1 Equipos (Activos fijos)

Tabla 85

Equipos

Cuenta	Valor estimado	Detalle
Equipos	\$ 16.000,00	Equipos utilizados para la producción (Flow pack, prensa y máquina de corte)

Nota: Equipos

6.3.2.2 Depreciaciones acumuladas

Tabla 86

Depreciaciones Acumuladas

Cuenta	Valor total	% de depreciación	Valor estimado	Valor total depreciado	Detalle
Depreciación acumulada equipos	\$ 16.000,00	10%	\$ 1.600,00	\$ 14.400,00	Valor depreciado de equipos para la producción
Depreciación Acumulada computador	\$ 1.000,00	33%	\$ 330,00	\$ 670,00	Valor depreciado de computador de la empresa

Nota: Depreciaciones acumuladas

6.3.2.3 Activos intangibles

Tabla 87

Activos Intangibles

Cuenta	Valor estimado	Detalle
Activo intangible	\$ 200,00	Extensión de registro sanitario
Activo intangible	\$ 119,23	Permisos de funcionamiento

Nota: Activos intangibles del proyecto

6.4 Pasivo

6.4.1 Pasivo corriente

Tabla 88

Pasivo Corriente

Cuenta	Valor estimado	Detalle
Pasivo corriente	\$ 14.022,53	Obligaciones fiscales estimados que tiene la empresa

Nota: Pasivo corriente del proyecto

6.5 Patrimonio

El patrimonio representa el potencial total de recursos con los que se cuenta para enfrentar emergencias financieras, o para respaldar proyectos y planes futuros, sirviendo como una garantía sólida para el negocio (Orellana et al., 2024)

En este sentido, el proyecto se apoya en los activos y pasivos como patrimonio de la empresa para el funcionamiento de esta.

6.5.1 Capital de trabajo

El capital de trabajo es la resta del activo corriente menos el pasivo corriente, por lo tanto, para este proyecto, el capital con el que el trabajo funciona es de \$21.033,80

Ecuación 2

Capital de Trabajo

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = \$35.056,33 - \$14.022,53$$

$$\text{Capital de Trabajo} = \$21.033,80$$

6.5.2 Plan de inversión

Tabla 89

Plan de Inversión

PLAN DE INVERSIÓN		
Inversión inicial	Valor estimado	% representativo
Equipo	\$ 16.000,00	42,83%
Activo diferido o intangible	\$ 319,23	0,85%
Capital de trabajo	\$ 21.033,80	56,31%
Total de inversión	\$ 37.353,03	100%

Financiamiento capital propio	\$	37.353,03	100,00%
Total financiamiento	\$	37.353,03	100%

Nota: Plan de inversión

6.5.3 Resultado del Ejercicio

El resultado del ejercicio es básicamente una radiografía de cómo está yendo el negocio en la operación. El siguiente estado de resultados proyectado muestra los resultados del ejercicio desde el presente año 2026 hasta el año 2030. Esto muestra como irá el proyecto si se decide ponerlo en marcha con valores cercanos a lo que se desea.

6.6 Estado de Resultados Proyectado

Tabla 90

Estado de resultados proyectado

	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO				
	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030
Ingresos	\$ 180.000,00	\$ 185.419,19	\$ 191.751,97	\$ 198.297,55	\$ 205.071,03
(-) Costos de Producción	\$ 81.414,35	\$ 83.303,16	\$ 85.235,79	\$ 87.213,26	\$ 89.236,61
(=) Utilidad Bruta	\$ 98.585,65	\$ 102.116,03	\$ 106.516,18	\$ 111.084,28	\$ 115.834,42
(-) Costos Administrativos	\$ 13.717,10	\$ 14.035,34	\$ 14.360,96	\$ 14.694,13	\$ 15.035,03
(-) Costos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Costos de Venta	\$ 6.000,00	\$ 6.139,20	\$ 6.281,63	\$ 6.427,36	\$ 6.576,48
(=) Utilidad Operativa	\$ 78.868,55	\$ 81.941,49	\$ 85.873,60	\$ 89.962,79	\$ 94.222,90
(-) Reparto Utilidades Trabajadores (0%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Antes de Impuestos	\$ 78.868,55	\$ 81.941,49	\$ 85.873,60	\$ 89.962,79	\$ 94.222,90
(-) Impuesto a la Renta (Persona Natural MIPYME) (22%)	\$ 17.351,08	\$ 18.027,13	\$ 18.892,19	\$ 19.791,81	\$ 20.729,04
(=) Utilidad Neta	\$ 61.517,47	\$ 63.914,36	\$ 66.981,40	\$ 70.170,98	\$ 73.493,87

Nota: Estado de resultado proyectado

6.7 Situación financiera inicial

Tabla 91

Balance General Inicial

BALANCE GENERAL INICIAL					
AL 1 DE ENERO DE 2026					
ACTIVO		PASIVO		\$ 14.022,53	
Activos corrientes		\$ 35.056,33	Pasivo corriente	\$ 14.022,53	
Caja- Bancos	\$ 1.200,00				
Inventario	\$ 3.856,33				
Cuentas por Cobrar	\$ 30.000,00				
Activo No Corriente		\$ 18.337,08	Pasivo no corriente	\$	-
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 17.930,00		Préstamo bancario	\$	-
Equipos	\$ 16.000,00				
			PATRIMONIO		\$ 98.890,50
(-) Depreciación acumulada	\$ 1.930,00		Capital	\$ 37.373,03	
Activo Diferido o Intangible	\$ 407,08		Utilidad del ejercicio	\$ 61.517,47	
Registro sanitario	\$ 220,00				
Permisos de funcionamiento	\$ 14,70				
Registro de la marca	\$ 104,53				
(-) Amortización	\$ 67,85				
TOTAL ACTIVO	\$ 53.393,41	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 112.913,03	

Nota: Balance de situación inicial

6.8 Situación Financiera Proyectada

Tabla 92

Balance de Situación Proyectado

					
BALANCE DE SITUACIÓN PROYECTADO					
ACTIVOS	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030
Activos Corrientes o Circulantes					
Caja - Bancos	\$ 1.200,00	\$ 1.227,84	\$ 1.256,33	\$ 1.285,47	\$ 1.315,30
Cuentas por Cobrar	\$ 30.000,00	\$ 30.696,00	\$ 31.408,15	\$ 32.136,82	\$ 32.882,39
Inventario	\$ 3.856,33	\$ 3.945,79	\$ 4.037,33	\$ 4.131,00	\$ 4.226,84
Total Activos Corrientes	\$ 35.056,33	\$ 35.869,63	\$ 36.701,81	\$ 37.553,29	\$ 38.424,53
Activos No Corrientes o Fijos					
<u>Activos Tangibles</u>					
Equipo	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ 1.930,00	\$ 3.860,00	\$ 5.790,00	\$ 7.720,00	\$ 9.650,00
Total Activos Tangibles	\$ 14.070,00	\$ 12.140,00	\$ 10.210,00	\$ 8.280,00	\$ 6.350,00
<u>Activos Intangibles</u>					
Extensión de registro sanitario	\$ 220,00	\$ 220,00	\$ 220,00	\$ 220,00	\$ 220,00
Permisos Legales de Funcionamiento	\$ 119,23	\$ 119,23	\$ 119,23	\$ 119,23	\$ 119,23
(-) Amortización Acumulada	\$ 67,85	\$ 135,69	\$ 203,54	\$ 271,38	\$ 339,23
Total Activos Intangibles	\$ 271,38	\$ 203,54	\$ 135,69	\$ 67,85	\$ -
Total Activos No Corrientes	\$ 14.341,38	\$ 12.343,54	\$ 10.345,69	\$ 8.347,85	\$ 6.350,00
TOTAL ACTIVO	\$ 49.397,71	\$ 48.213,17	\$ 47.047,50	\$ 45.901,14	\$ 44.774,53
PASIVOS					
Pasivos Corrientes					
Pasivo Corriente	\$ 14.022,53	\$ 14.347,85	\$ 14.680,72	\$ 15.021,32	\$ 15.369,81
Total Pasivos Corrientes	\$ 14.022,53	\$ 14.347,85	\$ 14.680,72	\$ 15.021,32	\$ 15.369,81
Pasivos No Corrientes					
Préstamo Bancario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento cuenta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos No Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 14.022,53	\$ 14.347,85	\$ 14.680,72	\$ 15.021,32	\$ 15.369,81
PATRIMONIO					
Capital	\$ 37.373,03	\$ 37.373,03	\$ 37.373,03	\$ 37.373,03	\$ 37.373,03
Utilidad del Ejercicio	\$ 61.517,47	\$ 63.914,36	\$ 66.981,40	\$ 70.170,98	\$ 73.493,87
TOTAL PATRIMONIO	\$ 35.375,18	\$ 33.865,32	\$ 32.366,78	\$ 30.879,82	\$ 29.404,72
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 49.397,71	\$ 48.213,17	\$ 47.047,50	\$ 45.901,14	\$ 44.774,53

Nota: Balance de situación proyectado

6.9 Flujo de Caja

Tabla 93

Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
Descripción	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030
Ingresos Operacionales	\$ 37.373,03	\$ 185.419,19	\$ 191.751,97	\$ 198.297,55	\$ 205.071,03
(+) Recursos Propios	\$ 37.373,03	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recursos Ajenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Ingresos por Ventas	\$ -	\$ 185.419,19	\$ 191.751,97	\$ 198.297,55	\$ 205.071,03
(-) Egresos Operacionales	\$ -	\$ 103.477,70	\$ 105.878,38	\$ 108.334,76	\$ 110.848,12
(+) Costos Operacionales	\$ -	\$ 83.303,16	\$ 85.235,79	\$ 87.213,26	\$ 89.236,61
(+) Costos de Venta	\$ -	\$ 6.139,20	\$ 6.281,63	\$ 6.427,36	\$ 6.576,48
(+) Costos Administrativos	\$ -	\$ 14.035,34	\$ 14.360,96	\$ 14.694,13	\$ 15.035,03
(=) Flujo Operacional	\$ 37.373,03	\$ 81.941,49	\$ 85.873,60	\$ 89.962,79	\$ 94.222,90
Ingresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Crédito a Contratarse a Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Egresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Interés Pago a Créditos a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Flujo No Operacional	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Flujo Neto de Caja	\$ 37.373,03	\$ 81.941,49	\$ 85.873,60	\$ 89.962,79	\$ 94.222,90

Nota: Flujo de caja proyectado

6.10 Punto de Equilibrio

Tabla 94*Punto de Equilibrio*

Detalle	Costos Fijos	\$	Costos Variables	\$
Costos de Producción	Cargos de Depreciación	\$ 1.930,00	Materia Prima	\$ 34.554,00
	Cargos de Amortización	\$ 67,85	Insumos	\$ 1.695,00
	Mantenimiento de Equipos	\$ 500,00	Materiales Indirectos	\$ 2.347,50
			Mano de Obra Directa	\$ 40.320,00
Costos Administrativos	Sueldo Gerente General	\$ 12.600,00		
	Servicios Básicos	\$ 777,60		
	Suministros de Oficina	\$ 69,50		
	Suministros de Limpieza	\$ 270,00		
Costos Financieros	Mantenimiento de la cuenta	\$ -		
			Transporte	\$ 6.000,00
TOTAL		\$ 16.214,95		\$ 84.916,50

Nota: Costos para el punto de equilibrio

6.10.1 Unidades de Producción, Unidades Monetarias**Ecuación 3***Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias*

$$P.E. = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{Ventas}}$$

$$P.E. = \frac{54.304,95}{1 - \frac{84.916,50}{180.000,00}}$$

$$P.E. = \$102.813,22$$

Ecuación 4*Punto de Equilibrio en Unidades de Producción*

$$P.E. = \frac{CF}{PVU - CVU}$$

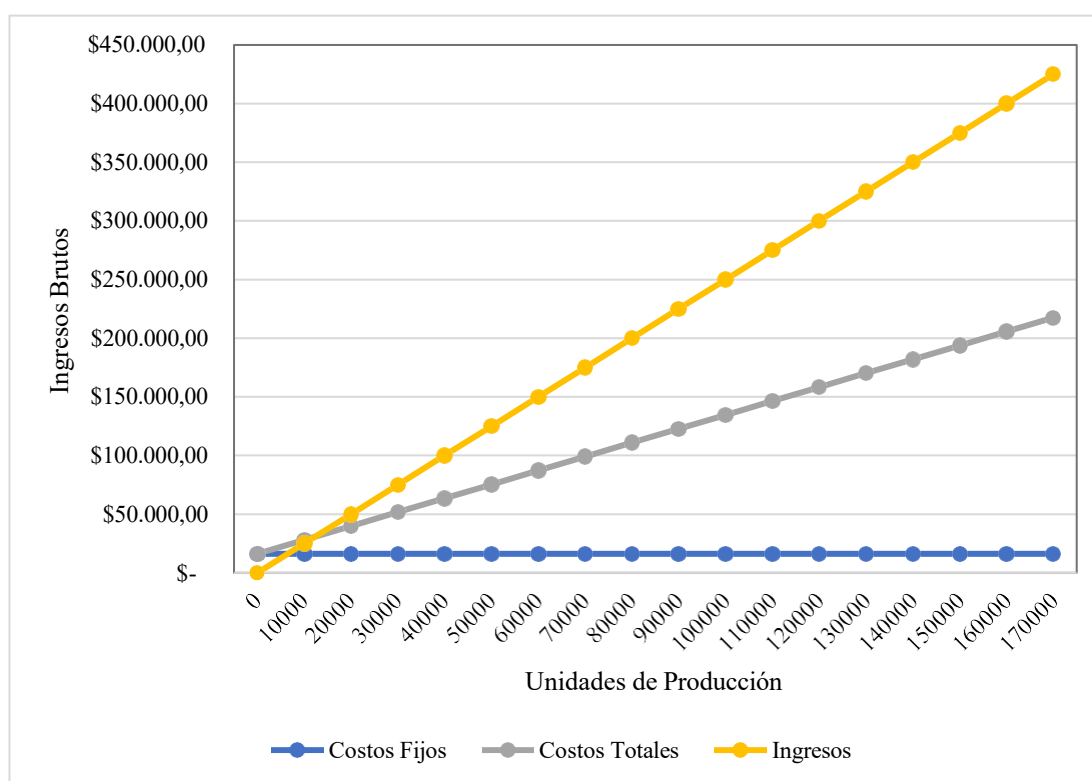
$$P.E. = \frac{CF}{2,50 - \frac{CV.}{DPI Real}}$$

$$P.E. = \frac{54.304,95}{2,50 - \frac{84.916,50}{71718}}$$

P.E. = 41.266,04 unidades

Figura 35

Punto de Equilibrio



Nota: Grafico punto de equilibrio

6.10.2 Gráfico

Tabla 95

Punto de Equilibrio

Costos Fijos	\$ 16.214,95
Precio de Venta Unitario	\$ 2,50
Costo Variable Unitario	\$ 1,18
Punto de Equilibrio en Unidades	12322

Nota: Cálculos de punto de equilibrio

Unidades	Costos Fijos	Costos Variables	Costos Totales	Ingresos	Utilidad
0	\$ 16.214,95	\$ -	\$ 16.214,95	\$ -	\$ -16.214,95
10000	\$ 16.214,95	\$ 11.840,28	\$ 28.055,23	\$ 25.000,00	\$ -3.055,23
20000	\$ 16.214,95	\$ 23.680,56	\$ 39.895,51	\$ 50.000,00	\$ 10.104,49
30000	\$ 16.214,95	\$ 35.520,85	\$ 51.735,79	\$ 75.000,00	\$ 23.264,21
40000	\$ 16.214,95	\$ 47.361,13	\$ 63.576,07	\$ 100.000,00	\$ 36.423,93
50000	\$ 16.214,95	\$ 59.201,41	\$ 75.416,35	\$ 125.000,00	\$ 49.583,65
60000	\$ 16.214,95	\$ 71.041,69	\$ 87.256,64	\$ 150.000,00	\$ 62.743,36
70000	\$ 16.214,95	\$ 82.881,97	\$ 99.096,92	\$ 175.000,00	\$ 75.903,08
80000	\$ 16.214,95	\$ 94.722,25	\$ 110.937,20	\$ 200.000,00	\$ 89.062,80
90000	\$ 16.214,95	\$ 106.562,54	\$ 122.777,48	\$ 225.000,00	\$ 102.222,52
100000	\$ 16.214,95	\$ 118.402,82	\$ 134.617,76	\$ 250.000,00	\$ 115.382,24
110000	\$ 16.214,95	\$ 130.243,10	\$ 146.458,05	\$ 275.000,00	\$ 128.541,95
120000	\$ 16.214,95	\$ 142.083,38	\$ 158.298,33	\$ 300.000,00	\$ 141.701,67
130000	\$ 16.214,95	\$ 153.923,66	\$ 170.138,61	\$ 325.000,00	\$ 154.861,39
140000	\$ 16.214,95	\$ 165.763,95	\$ 181.978,89	\$ 350.000,00	\$ 168.021,11
150000	\$ 16.214,95	\$ 177.604,23	\$ 193.819,17	\$ 375.000,00	\$ 181.180,83
160000	\$ 16.214,95	\$ 189.444,51	\$ 205.659,45	\$ 400.000,00	\$ 194.340,55
170000	\$ 16.214,95	\$ 201.284,79	\$ 217.499,74	\$ 425.000,00	\$ 207.500,26

Nota: Punto de equilibrio calculado

6.11 Tasa de descuento y criterios alternativos para la evaluación proyectada

Para este aspecto se tomó en cuenta el análisis del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de retorno (TIR) para poder verificar si el proyecto es viable o no. Por lo tanto, para realizar estos cálculos se necesitó de ciertos cálculos previos como:

Tabla 96

Tasa de Descuento

Concepto	Valor estimado
Inversión inicial	\$ 37.373,03
Flujo de caja proyectado	\$ 37.373,03
Tiempo de evaluación	12 meses (1 año)
Tasa de descuento anual	12%
Tasa de descuento mensual	0,09%

Nota: Tasa de descuento del proyecto

6.12 Indicadores financieros tiempo presente

Los indicadores financieros actúan como signos vitales de un proyecto o empresa, funcionando como una herramienta de medición que revela la realidad económica actual del negocio para identificar de inmediato las áreas en estabilidad o riesgo, estas ratios permiten evaluar liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa en el presente que se realiza un proyecto (Macias y Delgado, 2023)

6.12.1 Índice de solvencia

Ecuación 5

Índice de Solvencia

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\$ 49.397,71}{\$ 14.022,53}$$

$$\text{Endeudamiento} = 3,52$$

6.12.2 Índice de liquidez

Ecuación 6

Índice de Liquidez

$$\text{Utilidad Liquida} = \frac{\text{Utilidad anual}}{\text{Ventas Anuales}} * 100$$

$$\text{Utilidad Liquida} = \frac{\$2.277,01}{\$12.303,01} * 100$$

$$\text{Utilidad Liquida} = 18,51\%$$

6.12.3 Índice de endeudamiento

Ecuación 7

Índice de Endeudamiento

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\$14.022,53}{\$46.367,71} * 100$$

$$\text{Endeudamiento} = 28,39\%$$

6.12.4 Índice de apalancamiento

Ecuación 8

Índice de Apalancamiento

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\$14.022,53}{\$35.375,18}$$

$$\text{Apalancamiento} = 0,40$$

6.13 Evaluadores de tiempo futuro

6.13.1 Valor presente neto o valor actual neto (Van1, Van2)

Ecuación 9

VAN 1

$$VAN_1 = -\$37.373,03 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

$$VAN_1 = -\$37.373,03 + \frac{\$61.517,47}{(1+0,0123)^1} + \frac{\$63.914,36}{(1+0,0123)^2} + \frac{\$66.981,40}{(1+0,0123)^3} + \frac{\$70.170,98}{(1+0,0123)^4} + \frac{\$73.493,87}{(1+0,0123)^5}$$

$$VAN_1 = -\$37.373,03 + \$58.354,65 + \$57.511,20 + \$57.172,24 + \$56.815,32 + \$56.446,37$$

$$VAN_1 = \$248.926,76 \text{ dólares}$$

Ecuación 10

VAN 2

$$VAN_2 = -\$37.373,03 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

$$VAN_2 = -\$37.373,03 + \frac{\$61.517,47}{(1+0,0665)^1} + \frac{\$63.914,36}{(1+0,0665)^2} + \frac{\$66.981,40}{(1+0,0665)^3} + \frac{\$70.170,98}{(1+0,0665)^4} + \frac{\$73.493,87}{(1+0,0665)^5}$$

$$VAN_2 = -\$37.373,03 + \$57.681,64 + \$56.192,29 + \$55.216,86 + 54.239,30 + \$53.265,60$$

$$VAN_2 = \$239.222,66 \text{ dólares}$$

6.13.2 Tasa de beneficio- costo

Ecuación 11

Tasa de Beneficio - Costo

$$RBC = \frac{\sum \text{Ingresos Brutos}}{\sum \text{Costo Totales del Proyecto}}$$

$$RBC = \frac{\$960.539,74}{\$529.670,40}$$

$$RBC = 1,81 \text{ veces}$$

6.13.3 Periodo de recuperación de la inversión

Ecuación 12

Periodo de Recuperación de la Inversión

$$PRI = \frac{\$37.373,03}{\frac{\$336.078,08}{5}}$$

$$PRI = \frac{\$37.373,03}{\$67.215,62}$$

$$PRI = 0,56$$

$$PRI = 0,56 * 12$$

$$PRI = 6,76 \text{ meses o 7 meses}$$

6.13.4 Tasa interna de retorno (TIR)

Ecuación 13

Tasa Interna de Retorno

$$TIR = Tmar_1 + (Tmar_2 - Tmar_1) \left(\frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right)$$

$$TIR = 0,0542 + (0,0665 - 0,0542) \left(\frac{\$248.962,76}{\$248.962,76 - \$239.222,66} \right)$$

$$TIR = 0,0542 + (0,0152)(25,65)$$

$$TIR = 0,3697$$

$$TIR = 36,97\%$$

6.14 Análisis de sensibilidad

Tabla 97

Análisis de Sensibilidad

	Escenario pesimista -20%		Escenario Real	Escenario optimista +20%	
VAN 1	\$	121.113,13	\$ 248.926,76	\$	376.740,40
VAN 2	\$	115.706,55	\$ 239.222,66	\$	362.738,77
TIR	0,33		0,36971606	0,39	
relación					
Costo/beneficio	1,45 veces		1,81 veces	2,18 veces	
PRI	12,04 meses		6,67 meses	4,61 meses	

Nota: Análisis de sensibilidad del proyecto

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Se elaboro con éxito el plan de negocios, consolidando un modelo estratégico que impulsa el emprendimiento a través de la innovación en la cadena de valor de los dulces tradicionales ecuatorianos. La integración de los componentes comerciales, financieros y técnicos demuestra que la transición de una práctica artesanal hacia un modelo de negocio estructurado y formalizado es una vía sostenible para generar autoempleo, preservar el legado gastronómico y asegurar la competitividad de la organización en el mercado.

El estudio de mercado correspondiente determino la factibilidad comercial y la alta aceptación de una propuesta innovadora basada en una nueva presentación que recopila dulces tradicionales de diferentes regiones del Ecuador a Través del análisis de la demanda, se identificó un segmento de consumidores que valora la identidad cultural, la higiene y la practicidad validando que la diferenciación en el empaque y la variedad regional permiten romper con la oferta homogénea tradicional de la zona, asegurando un posicionamiento competitivo favorable y una intención de compra solida hacia los productos artesanales.

El estudio técnico y organizacional demostró la viabilidad operativa para la producción a escala de esta nueva gama multirregional, respaldado por el diseño y distribución optima de una planta de procesamiento de 147m². La planificación rigurosa de los flujos de trabajo, la selección de maquinaria adecuada y el establecimiento de una estructura organizativa clara garantizan que la empresa puede mantener la esencia artesanal del producto bajo estrictos estándares de inocuidad, optimizando el uso de la infraestructura y los recursos disponibles dentro del núcleo familiar.

Finalmente, el análisis económico y financiero confirmo la viabilidad monetaria del proyecto, asegurando que la inversión requerida para la producción y comercialización de estas variedades regionales con un sólido respaldo de rentabilidad. Los indicadores financieros calculados reflejan que el modelo de

negocio es económicamente atractivo, con una capacidad de recuperación de la inversión a mediano plazo y un margen de seguridad óptimo frente a las variaciones del entorno, consolidando al proyecto como una alternativa de negocio rentable, sostenible y financieramente viable a largo plazo.

7.2 Recomendaciones

En base a las conclusiones y el proyecto realizado, se puede recomendar una implementación del plan de negocios, priorizando la transición semi formal del negocio hacia una formal y definida que delimite claramente los roles y responsabilidades de los miembros familiares que constituyen el emprendimiento.

Además, se recomienda ejecutar un cambio de imagen previamente propuesta enfocada en resaltar el valor cultural y tradicional del emprendimiento. Asimismo, se recomienda establecer canales de distribución diversificados que no se limiten a la comercialización local, sino que incluyan alianzas estratégicas con tiendas especializadas, y plataformas digitales.

También se recomienda implementar un sistema riguroso de control de gastos operativos y presupuestarios desde el primer día de operaciones, con la finalidad de mantener los márgenes de utilidad proyectados en el estudio económico. Y se aconseja constituir un fondo de reserva a partir de los primeros excedentes financieros para hacer frente a posibles contingencias de mercado o variaciones en los precios de materia prima

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Mantilla Falcón, L. M., Ruiz Guaijala, M. E., Mayorga Abril, C. M., & Vilcacundo Córdova, A. G. (2017). *La gestión administrativa y su incidencia en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas*. **Revista Publicando**, 4(11), 588–602.

Heredia-Pineda, S. T., & Erazo-Álvarez, C. A. (2021). *Gestión administrativa y competitividad empresarial en las MIPYMES ecuatorianas*. **Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía**, 6(12), 318–339.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1288>

Chavarría-Zambrano, K. L., & Medina-Chicaiza, R. P. (2022). *Implementación del Growth Hacking en las pequeñas y medianas empresas. Caso: Ambato – Ecuador*. **Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía**, 7(13), 8–41.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v7i13.1617>

García-Sanchis, M., Gil-Saura, I., & Berenguer-Contrí, G. (2015). El marketing de servicios y la gestión de la calidad: una revisión teórica. *Revista Gestión y Región*, (19), 7–28. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541311010.pdf>

López, J. F. (1 de agosto de 2025). *Población estadística: Qué es, tipos y ejemplos*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/poblacion-estadistica.html>

López, J. F. (1 de agosto de 2025). *Muestra estadística: Qué es, tipos y ejemplos*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/muestra-estadistica.html>

Vizcaíno Zúñiga, P. I., Maldonado Palacios, I. A., & Cedeño Cedeño, R. J. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Acosta Faneite, S. F. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>

García-García, J. J., Flores-Sandoval, G., & Jiménez-Rojas, V. G. (2023). Diseños de Investigación en Ciencias de la Salud. *International Journal of Morphology*, 41(1), 146-153. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022023000100146>

Tesis y Másters. (21 de febrero de 2024). *Investigación bibliográfica: definición, tipos y ejemplos*. <https://tesisymasters.mx/investigacion-bibliografica/>

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2024). Metodología de la investigación social cuantitativa. *Estudios Sociológicos*, 42(2). <https://doi.org/10.24201/es.2024v42.e2309>

Netquest. (2024). *¿Qué es una encuesta y para qué sirve?*. Blog de Netquest. <https://www.netquest.com/blog/que-es-una-encuesta>

Mordor Intelligence. (2026). *Análisis del Mercado de Confitería: Tamaño, Participación e Informe de la Industria (2026-2031)*. Recuperado de: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/confectionery-market-industry>

Betancourt Expósito, L., Sablón-Cossío, N., Bofill Placeres, A., Acevedo Urquiaga, A. J., Acevedo Suárez, J. A., & Acosta Iglesias, D. (2021). Metodología para el estudio de la demanda colaborativa en una cadena comercial. *Ingeniería Industrial*, 42(3).

HubSpot. (21 de febrero de 2024). *Qué es un análisis de la demanda y cómo hacerlo en tu empresa (incluye ejemplos)*. Blog de HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/analisis-demanda>

Poveda, J., Carrera, J., & Castro, S. (2022). Estudio de mercado para la creación de una empresa productora y comercializadora de dulces tradicionales. *Revista Investigación y Desarrollo*, 15(1). <https://www.redalyc.org/journal/6955/695573791007/695573791007.pdf>

Meza Nieto, A. K., Ramos Holguin, J. N., & Arce Ramírez, A. A. (2026). *Análisis de la demanda potencial insatisfecha y su impacto en la formulación de estrategias empresariales resilientes en tiempos de crisis económica*. *Revista Investigación y Desarrollo*, 15(1). <https://magazineasce.com/index.php/1/article/view/677/590>

Economipedia. (1 de enero de 2025). *Precio*. <https://economipedia.com/definiciones/precio.html>

Hernández Sandra J. (2022). *Canales de distribución* Repositorio Institucional USAM. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1930/LEC%20LOG%200018%202021.pdf>

Sumba Bustamante, R. Y., Toala Sánchez, A. J., & García Vélez, H. A. (2022). Canales de comercialización en las ventas de la asociación 11 de octubre. *RECIMUNDO*, 6(Supl 1), 92-108. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1629>

Delgado Delgado, D. D., Pilaloe David, W. O., Holguin Burgos, B. P., & Cali Cadena, K. M. (2023). Diagnóstico FODA como elemento de planeación estratégica de negocios de producción de cacao CCN51 en el triunfo, Guayas, Ecuador. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(2), 102-118. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1172>

Huerta Cruz, S. Y., González Lovato, C. F., Mosquera Pozo, M. B., & Herrera Franco, D. J. (2023). Estrategias de fortalecimiento basado en la matriz FODA. Caso de estudio de emprendimientos en la zona playera del cantón Salitre, Ecuador. *Revista Cofin Habana*, 17(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612023000100009

Arteaga Campos, A. M., Sabogal Carvajal, D. E. (2020). *Diagnóstico y Planeación Estratégica para la Empresa Agua Ultra Pura San Pedro en el Municipio de El Espinal - Tolima*. [Proyecto de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/33601ba8-bc24-4343-b757-2fecf8681984/content>

Solano Mendoza, K. L. (2021). *Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de mermelada de mora orgánica en el cantón Riobamba* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio Digital ESPOCH. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/15291>

Nogueira Rivera, D., Medina León, A.; Medina Nogueira, Y. E, Assafiri Ojeda, Y. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. *Universidad y Sociedad*, 16(2), 34-45. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v16n2/2218-3620-rus-16-02-34.pdf>

Cruz Lara Sánchez, C. (2024). *Localización Óptima de un Proyecto*. Academia.edu. Recuperado de: https://www.academia.edu/42982263/Localización_Optima_de_un_Proyecto

Estévez Albuja, B. (2023). *Búsqueda de la localización óptima para un parque eólico en la Comunidad de Madrid mediante técnicas de evaluación multicriterio* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Politécnica de Madrid]. Archivo Digital UPM. https://oa.upm.es/80283/1/TFG_ESTEBEZ_ALBUJA_DENNISBELEN.pdf

Cuásquer-Viveros, M., & Moreno-Cortés, A. L. (2021). Estudio sobre los diagramas de flujo en la resolución de problemas matemáticos. *Revista UNIMAR*, 39(1), 45-55. <https://doi.org/10.31948/Rev.unimar/unimar39-1-art3>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2025). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo de los procesos institucionales* <https://repositorio.iica.int/server/api/core/bitstreams/c48afe41-f965-49f0-adc6-e8c72b80f6ed/content>

Jiménez-Ren, M. S., & Narváez-Zurita, C. I. (2021). Control y gestión de costos para la toma de decisiones. *CIENCIAMATRIA: Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7(2), 36-68 . <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.503>

Álvarez-Moreira, P. J., y Pizarro-Anchundia, S. E. (2022). Activo corriente en la rentabilidad de la empresa PROIMEC S.A. del cantón Manta, 2019-2020. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 6(11), 2-13. <https://doi.org/10.46296/yc.v6i11.0190>

Macías Loor, F. I., y Delgado Suárez, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del Conocimiento*, 8(2), 895-918. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i2>

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Administración de Empresas

El objetivo de esta encuesta es identificar las preferencias y hábitos de consumo de los clientes de dulces tradicionales en la Zona de Ambato, con el fin de determinar las características del producto u rangos de precio que aseguren la aceptación de la marca en el mercado local

La encuesta está dirigida a personas de entre 12 y 64 años en la ciudad de Ambato con fines académicos y es de total confidencialidad'

Instrucción: Lea las preguntas y responda de la manera que más sea de su interés

1. ¿Alguna vez usted ha probado dulces tradicionales del Ecuador?
 - ☐ Sí
 - ☐ No
 - ☐ Cuales? _____
2. ¿Si en la ciudad de Ambato se comercializaría dulces tradicionales con empaque higiénico y registro sanitario, lo consumiría?

- Sí
 - No
 - ¿Por qué?
3. ¿Mensualmente cuantos dulces artesanales con empaque higiénico y registro sanitario de 45gr consumiría?
- De 1 a 3 unidades
 - De 4 a 6 unidades
 - De 7 a 12 unidades
 - Otro:
4. ¿Considera que la calidad de un dulce tradicional es el factor más importante a la hora de decidir su compra?
- Sí
 - No
 - ¿Por qué?
5. ¿En qué establecimientos o puntos de venta adquiere usted normalmente los dulces tradicionales de la localidad? *
- Tiendas de Barrio
 - Supermercados
 - Ferias de emprendimiento
 - Otro:
6. ¿Qué tipo de establecimiento consideraría más conveniente para descubrir y comprar versiones innovadoras de dulces tradicionales? *
- Ferias de emprendimiento
 - Supermercados
 - Tiendas de barrio
 - Otro:
7. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un dulce tradicional de 45gr?
- menos de \$0.50
 - De \$0.50 a \$1

- De \$1 a \$2
- Más de \$2

8. ¿Estaría dispuesto a comprar dulces tradicionales en ferias de emprendimiento?

- Sí
- No
- ¿Por qué?

9. ¿Considera usted importante que un artesano tenga una certificación oficial? *

- Sí
- No
- ¿Por qué?

10. ¿Qué tan importante es para usted que los dulces que consume provengan de artesanos certificados?

- Nada importante
- Poco importante
- Neutral
- Importante
- Muy importante

11. ¿Qué tan probable es que recomiende consumir dulces tradicionales a turistas o amigos?

- Nada probable
- Poco probable
- Neutral
- Probable
- Muy probable

12. ¿Considera relevante que un dulce tradicional elaborado por artesanos cuente con un empaque adecuado y cumpla con los estándares de higiene y calidad?

- Si
- No

- ¿Por qué?

13. ¿Al momento de comprar dulces, que es lo primero que usted toma en cuenta?

- Precio
- Calidad
- Cantidad
- Empaquetado

14. Conoces empresas o emprendimientos que comercialicen dulces tradicionales que cumplan con los estándares de higiene y calidad?

- Si
- No
- Tal vez

15. Si surgiera una alternativa que incorpore empaques reforzados y garantías de inocuidad alimentaria, ¿Sustituiría usted a su proveedor actual por esta nueva opción?

- Sí
- No
- ¿Por qué?

Anexo 2

Validación 1



FICHA DE VALIDACIÓN DE UNA ENCUESTA PARA
EMPREDIMIENTO



I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de evaluación	Autor del instrumento
Ing. Oyaque Mora Silva Melinda	Docente – Universidad Técnica de Ambato	Cuestionario	Palacios Ponliza Marlon Alejandro- Ramírez León Daniel Sebastián
Tema del emprendimiento: “Plan de negocios para la innovación en la elaboración de dulces tradicionales ecuatorianos para el impulso del emprendimiento familiar”			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DE CADA ÍTEM

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE
MIDE...

PERTINENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD
Es apropiado o congruente con lo que se espera recabar la información para el desarrollo del emprendimiento	Idoneidad, valor e importancia del recurso informativo para el proyecto que se esté desarrollando	El texto se lee y se entiende rápidamente, las preguntas son fáciles de entender, el lenguaje es sencillo, las oraciones están bien construidas

N°	Dimensiones/ ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Alguna vez usted ha probado dulces tradicionales del Ecuador?	/		/		/		
2	¿Si en la ciudad de Ambato se comercializara dulces tradicionales con empaque higiénico y registro sanitario, lo consumiría?	/		/		/		
3	¿Mensualmente cuantos dulces artesanales con empaque higiénico y registro sanitario de 45gr consumiría?	/		/		/		
4	¿Considera que la calidad de un dulce tradicional es el factor más importante a la hora de decidir su compra?	/		/		/		
5	¿En qué establecimientos o puntos de venta adquiere usted normalmente los dulces tradicionales de la localidad?	/		/		/		
6	¿Qué tipo de establecimiento consideraría más conveniente para descubrir y comprar versiones innovadoras de dulces tradicionales?	/		/		/		
7	¿Cuánto está dispuesto a pagar por un dulce tradicional de 45gr?	/		/		/		
8	¿Estaría dispuesto a comprar dulces tradicionales en ferias de emprendimiento?	/		/		/		
9	¿Considera usted importante que un artesano tenga una certificación oficial?	/		/		/		
10	¿Qué tan importante es para usted que los dulces que consume provengan de artesanos certificados?	/		/		/		
11	¿Qué tan probable es que recomiende consumir dulces tradicionales a turistas o amigos?	/		/		/		
12	¿considera relevante que un dulce tradicional elaborado por artesanos cuente con un empaque adecuado y cumpla con los estándares de higiene y calidad?	/		/		/		
13	¿Al momento de comprar dulces, que es lo primero que usted toma en cuenta?	/		/		/		
14	¿Conoces empresas, o emprendimientos que comercialicen dulces tradicionales que cumplan con los estándares de higiene y calidad?	/		/		/		
15	Si surgiera una alternativa que incorpore empaques reforzados y garantías de inocuidad alimentaria, ¿sustituiría usted a su proveedor actual por esta nueva opción?	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y Nombres del experto validador. Dr/ Mg: Silvia Mabel Oyarce Moro

CI: 1802993879

Especialidad del experto validador:

Finanzas, Administración


Firma del Experto Validador

Validación 2



**FICHA DE VALIDACIÓN DE UNA ENCUESTA PARA
EMPREDIMIENTO**



I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de evaluación	Autor del instrumento
Ing. Sevilla Galarza María Soledad	Docente – Universidad Técnica de Ambato	Cuestionario	Palacios Ponluiza Marlon Alejandro- Ramírez León Daniel Sebastián

Tema del emprendimiento: "Plan de negocios para la innovación en la elaboración de dulces tradicionales ecuatorianos para el impulso del emprendimiento familiar"

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DE CADA ÍTEM

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE...

PERTINENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD
Es apropiado o congruente con lo que se espera recabar la información para el desarrollo del emprendimiento	Idoneidad, valor e importancia del recurso informativo para el proyecto que se esté desarrollando	El texto se lee y se entiende rápidamente, las preguntas son fáciles de entender, el lenguaje es sencillo, las oraciones están bien construidas

N°	Dimensiones/ ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Alguna vez usted ha probado dulces tradicionales del Ecuador?	/		/		/		
2	¿Si en la ciudad de Ambato se comercializara dulces tradicionales con empaque higiénico y registro sanitario, lo consumiría?	/		/		/		
3	¿Mensualmente cuantos dulces artesanales con empaque higiénico y registro sanitario de 45gr consumiría?	/		/		/		
4	¿Considera que la calidad de un dulce tradicional es el factor más importante a la hora de decidir su compra?	/		/		/		
5	¿En qué establecimientos o puntos de venta adquiere usted normalmente los dulces tradicionales de la localidad?	/		/		/		
6	¿Qué tipo de establecimiento consideraría más conveniente para descubrir y comprar versiones innovadoras de dulces tradicionales?	/		/		/		
7	¿Cuánto está dispuesto a pagar por un dulce tradicional de 45gr?	/		/		/		
8	¿Estaría dispuesto a comprar dulces tradicionales en ferias de emprendimiento?	/		/		/		
9	¿Considera usted importante que un artesano tenga una certificación oficial?	/		/		/		
10	¿Qué tan importante es para usted que los dulces que consume provengan de artesanos certificados?	/		/		/		
11	¿Qué tan probable es que recomiende consumir dulces tradicionales a turistas o amigos?	/		/		/		
12	¿considera relevante que un dulce tradicional elaborado por artesanos cuente con un empaque adecuado y cumpla con los estándares de higiene y calidad?	/		/		/		
13	¿Al momento de comprar dulces, que es lo primero que usted toma en cuenta?	/		/		/		
14	¿Conoces empresas, o emprendimientos que comercialicen dulces tradicionales que cumplan con los estándares de higiene y calidad?	/		/		/		
15	Si surgiera una alternativa que incorpore empaques reforzados y garantías de inocuidad alimentaria, ¿sustituiría usted a su proveedor actual por esta nueva opción?	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (☒) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y Nombres del experto validador: Dr./ Mg: Soledad Sevilla Gómez

CI:

Especialidad del experto validador:

m/ Soledad Sevilla

Firma del Experto Validador

Validación 3



FICHA DE VALIDACIÓN DE UNA ENCUESTA PARA
EMPRENDIMIENTO



I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de evaluación	Autor del instrumento
Ing. Sánchez Acosta Mayra Fernanda	Docente – Universidad Técnica de Ambato	Cuestionario	Palacios Ponluiza Marlon Alejandro- Ramírez León Daniel Sebastián

Tema del emprendimiento: "Plan de negocios para la innovación en la elaboración de dulces tradicionales ecuatorianos para el impulso del emprendimiento familiar"

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DE CADA ÍTEM

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE
MIDE...

PERTINENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD
Es apropiado o congruente con lo que se espera recabar la información para el desarrollo del emprendimiento	Idoneidad, valor e importancia del recurso informativo para el proyecto que se esté desarrollando	El texto se lee y se entiende rápidamente, las preguntas son fáciles de entender, el lenguaje es sencillo, las oraciones están bien construidas

N°	Dimensiones/ Items	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Alguna vez usted ha probado dulces tradicionales del Ecuador?	✓		✓		✓		
2	¿Si en la ciudad de Ambato se comercializara dulces tradicionales con empaque higiénico y registro sanitario, lo consumiría?	✓		✓		✓		
3	¿Mensualmente cuantos dulces artesanales con empaque higiénico y registro sanitario de 45gr consumiría?	✓		✓		✓		
4	¿Considera que la calidad de un dulce tradicional es el factor más importante a la hora de decidir su compra?	✓		✓		✓		
5	¿En qué establecimientos o puntos de venta adquiere usted normalmente los dulces tradicionales de la localidad?	✓		✓		✓		
6	¿Qué tipo de establecimiento consideraría más conveniente para descubrir y comprar versiones innovadoras de dulces tradicionales?	✓		✓			✓	
7	¿Cuánto está dispuesto a pagar por un dulce tradicional de 45gr?	✓		✓		✓		
8	¿Estaría dispuesto a comprar dulces tradicionales en ferias de emprendimiento?	✓		✓		✓		
9	¿Considera usted importante que un artesano tenga una certificación oficial?	✓		✓		✓		
10	¿Qué tan importante es para usted que los dulces que consume provengan de artesanos certificados?	✓		✓		✓		
11	¿Qué tan probable es que recomiende consumir dulces tradicionales a turistas o amigos?	✓		✓		✓		
12	¿considera relevante que un dulce tradicional elaborado por artesanos cuente con un empaque adecuado y cumpla con los estándares de higiene y calidad?	✓		✓		✓		
13	¿Al momento de comprar dulces, que es lo primero que usted toma en cuenta?	✓		✓		✓		
14	¿Conoces empresas, o emprendimientos que comercialicen dulces tradicionales que cumplan con los estándares de higiene y calidad?	✓		✓		✓		
15	Si surgiera una alternativa que incorpore empaques reforzados y garantías de inocuidad alimentaria, ¿sustituiría usted a su proveedor actual por esta nueva opción?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): De acuerdo con cambios sugeridos

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y Nombres del experto validador. Dr./ Mg.: Feinanda Sández Acosta

Ci: 18032512CH

Especialidad del experto validador:

Docente - Ing. Finanzas



Firma del Experto Validador