

Negocios Internacionales

**Tesis previa a la obtención de título de
Licenciado en Negocios Internacionales**

AUTORES: Cajilema Melissa, Briceño Juan, Castro Tatiana, Chiriboga Simone

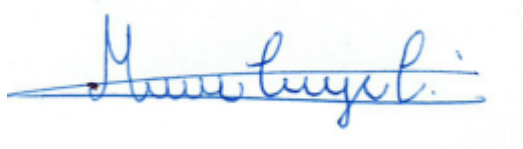
TUTOR: Mgtr. Maria Isabel Vera

TEMA: Importación y distribución de gomitas "sin azúcar"
aptas para consumo de personas con diabetes

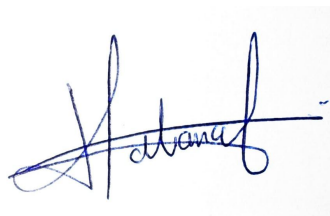
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Cajilema Melissa, Briceño Juan, Castro Tatiana, Chiriboga Simone, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

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



FIRMA CAJILEMA MELISSA



FIRMA CASTRO TATIANA



FIRMA BRICEÑO JUAN



FIRMA CHIRIBOGA SIMONE

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Maria Isabel Vera Zamora, certifico que conozco a los autores del presente trabajo de titulación “Importación y comercialización de gomitas sin azúcar para consumo de personas con diabetes”, Cajilema Melissa, Briceño Juan, Castro Tatiana, Chiriboga Simone, siendo la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



MGTR. MARIA ISABEL VERA ZAMORA

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto, titulado “Importación y comercialización de gomitas sin azúcar para consumo de personas con diabetes”, evalúa la viabilidad de introducir al mercado ecuatoriano una alternativa de confitería especializada dirigida principalmente a niños y adolescentes con diabetes tipo 1 y 2. La investigación surge a partir de la problemática por la limitada disponibilidad de golosinas aptas para personas con estas necesidades, lo que disminuye sus opciones de consumo y evidencia la falta de consideración e inclusión en entornos sociales.

Como respuesta a esta necesidad, se propone la importación directa de gomitas sin azúcar provenientes de México, las mismas que son realizadas con edulcorantes de bajo impacto glucémico y diseñadas para ofrecer una experiencia de consumo segura, atractiva y adecuada para personas con diabetes, la propuesta considera beneficios relacionados con la salud y mantiene un enfoque emocional y social.

El proyecto se contempla bajo un análisis integral del mercado ecuatoriano, utilizando herramientas de evaluación estratégica, como estudio del entorno, identificación del mercado objetivo y potencial, análisis de la competencia y la determinación de la demanda potencial. Asimismo, se llevó a cabo una evaluación logística, regulatoria y comercial que permitió seleccionar a México como país proveedor óptimo, considerando factores como la disponibilidad del producto, costos de importación, cumplimiento sanitario y viabilidad operativa.

Adicionalmente, se plantea una estrategia comercial enfocada en la distribución a través de canales convencionales como supermercados, farmacias y puntos de venta especializados, con el objetivo de asegurar la accesibilidad del producto para el consumidor final. Finalmente, se analiza la viabilidad financiera del proyecto mediante indicadores de rentabilidad, demostrando que la propuesta constituye una alternativa comercialmente factible en el tiempo, con potencial de crecimiento y capacidad para generar valor económico y social dentro del mercado ecuatoriano.

Palabras clave: Importación directa, gomitas sin azúcar, diabetes infantil, logística internacional, alimentos especializados, inclusión social

Abstract

This project, titled “Import and Marketing of Sugar-Free Gummies for People with Diabetes,” evaluates the feasibility of introducing a specialized confectionery alternative to the Ecuadorian market, aimed primarily at children and adolescents with type 1 and type 2 diabetes. The research stems from the problem of limited availability of treats suitable for people with these needs, which reduces their consumption options and highlights a lack of consideration and inclusion in social settings.

In response to this need, the project proposes the direct import of sugar-free gummies from Mexico, which are made with low-glycemic-impact sweeteners and designed to offer a safe, appealing, and appropriate consumption experience for people with diabetes. The proposal emphasizes health-related benefits while maintaining an emotional and social focus.

The project is being evaluated as part of a comprehensive analysis of the Ecuadorian market, using strategic assessment tools such as a market analysis, identification of the target and potential markets, competitive analysis, and determination of potential demand. In addition, a logistical, regulatory, and commercial assessment was conducted, which led to the selection of Mexico as the optimal supplier country, taking into account factors such as product availability, import costs, health compliance, and operational feasibility.

In addition, a commercial strategy is proposed that focuses on distribution through conventional channels such as supermarkets, pharmacies, and specialty retail outlets, with the goal of ensuring the product’s accessibility to the end consumer. Finally, the project’s financial viability is analyzed using profitability indicators, demonstrating that the proposal constitutes a commercially viable long-term alternative with growth potential and the capacity to generate economic and social value within the Ecuadorian market.

Keywords: Direct import, sugar-free gummies, childhood diabetes, international logistics, specialty foods, social inclusion

Dedicatoria

Yo, Gina Tatiana Castro Taco, dedico este logro completamente a mi familia. A mi papá, por siempre darme lo mejor de él en forma de palabras, ayuda y abrazos; a mi mamá, por siempre preocuparse por cada pequeño detalle; y a mi hermano, por siempre saber que decir en cualquier momento difícil, quienes con su paciencia y dedicación me brindaron todas las herramientas para ser quién orgullosamente soy hoy, personal y académicamente. Hay metas que se alcanzan con esmero, pero también se fortalecen con la presencia de quienes nos acompañan en el camino, y su cariño lo sentí en cada paso de este proceso. Por ello, este proyecto, más allá del esfuerzo académico, refleja el amor y la confianza que sembraron en mí como resultado de su apoyo infinito.

Yo, Melissa Belén Cajilema Chabesta, dedico este logro a mis padres y hermana. A mi papá, por su esfuerzo y sacrificio para darme lo mejor siempre y permitirme alcanzar mis metas. A mi mamá, por escucharme en todo momento y por ser mi apoyo incondicional. Y a mi hermana, porque desde que somos pequeñas me ha enseñado el significado del amor sin condiciones, acompañándome en cada paso que doy. Gracias por creer en mí, por impulsarme a seguir adelante y por ser parte de cada uno de mis logros, este logro también les pertenece a ustedes, los amo con todo mi corazón.

Yo, Juan Esteban Briceño Castañeda, dedico este logro a mi familia, quienes han sido siempre el pilar fundamental de cada una de las metas y logros que he alcanzado en la vida. Gracias a ellos, a su amor incondicional, a sus palabras de aliento y a su apoyo constante, he logrado convertirme en la persona que soy hoy. Agradezco profundamente cada uno de los momentos que han enriquecido mi vida, así como las enseñanzas, el cariño y el respaldo que me han brindado a lo largo de mi camino. Espero siempre poder demostrarles lo orgulloso que me siento de cada uno de ellos y la inmensa gratitud que guardo en mi corazón por todo lo que han hecho por mí.

Yo, Simone Victoria Chiriboga Zambrano, dedico este logro a mis Padres, pilar fundamental en mi vida, es para ustedes por estar conmigo cada mañana y esperarme cada noche, su amor me mantiene fuerte y me impulsan para seguir adelante, su sacrificio hoy se ve reflejado y no podría estar mas agradecida. A mis hermanos, Nicole y Miguel, no alcanzan las palabras para expresar lo importantes que son para mí, gran parte de este logro también les pertenece, por

su esfuerzo para ayudarme, y siempre tener un consejo para mí. A mi sobrina Valentina, mi pequeña luz, que con su alegría me contagia y me inspira a ser mejor por y para ella. Los amo profundamente. Este logro no es solo mío, sino también el resultado de todo el amor, apoyo y esfuerzo que me han brindado a lo largo de mi vida.

Agradecimiento

Yo, Gina Tatiana Castro Taco, agradezco a mi familia por ser los principales promotores de mis ideas y sueños, al demostrarme que lo que puedo imaginar, lo puedo lograr, porque su sacrificio, comprensión y respaldo fueron fundamentales en toda mi etapa académica. A mis amigos, que con risas que aligeraron problemas, se convirtieron en compañeros para debatir pero también para celebrar. Y a mi Universidad Internacional del Ecuador, junto con sus memorables docentes y profesionales, convirtieron al conocimiento, la disciplina y la curiosidad en un espacio para crecer, abriéndome las puertas a herramientas que impulsan mi formación profesional y personal.

Yo, Melissa Belén Cajilema Chabesta, le agradezco a Dios por no dejarme en los momentos difíciles y guiarme cuando más lo necesitaba. A mi familia por ser el motor de mi vida quienes me apoyan y me impulsan a siempre dar mi cien. A mis abuelitos, por su cariño y consejos, que me han guiado a lo largo de mi vida. A mi novio Nicolás, por acompañarme durante este proceso, por tu paciencia y por creer en mí cuando más lo necesitaba, te amo. A nuestra tutora de tesis y docente de muchos semestres, por siempre guiarnos y motivarnos en todo este proyecto. Finalmente, agradezco a todos mis compañeros de la universidad que formaron parte de este camino.

Yo, Simone Victoria Chiriboga Zambrano, agradezco principalmente a Dios, por que sin su guía y amor nada de esto habría sido posible, a mis Padres y hermanos, por siempre estar a mi lado, confiando en mí y con un abrazo listo para confortarme, a mis amigos de la universidad, que su amistad ha sido un abrazo al corazón y llenaron de alegría este camino, a mi mejor amiga, que siempre con un “Se que te va a ir bien” fue el motor en mis momentos difíciles, a mi novio, que nunca dudó en ayudarme cuando más lo necesite y con su amor me dio fuerza, a mis “Inges” del trabajo, por enseñarme a ingeniar y siempre estar dispuestos a ayudarme, a Grupo Mancheno, por ser una familia, por su apoyo continuo y el conocimiento adquirido y a la Universidad Internacional del Ecuador, con sus magníficos profesores y proyectos que me dieron hermosas experiencias y capacidades para ser quien soy hoy.

Yo, Juan Esteban Briceño Castañeda, agradezco profundamente a todas las personas que me acompañaron durante este importante logro. En especial, agradezco a mi familia por su amor, apoyo y sacrificio constante, pues gracias a ellos he podido llegar hasta donde estoy hoy y convertirme en la persona que soy. Quiero agradecer también a mis compañeras, quienes me demostraron que esta etapa no solo se trata de adquirir conocimientos, sino también de crear amistades y recuerdos que llevaré siempre conmigo.

De manera especial, agradezco a mi padre, Luis Briceño, por ser mi guía e inspiración en cada paso de mi vida. Gracias por tus enseñanzas, tu confianza y tu apoyo incondicional. No existen palabras suficientes para expresar el orgullo y la felicidad que siento por ser tu hijo. Finalmente, agradezco a Dios por brindarme la fortaleza y la valentía necesarias para superar cada desafío y permitirme culminar esta importante etapa de mi vida.

Índice de Contenidos

1. Definición de Negocio	1
1.1. Introducción General	1
1.1.1 Objetivo General	1
1.1.2 Objetivos Específicos	1
1.1.3 Tipo de internacionalización seleccionado	2
1.1.4 Justificación estratégica	2
1.1.5 Metodología de evaluación utilizada	3
1.2. Análisis del Producto	3
1.2.1. Descripción del producto	3
1.2.2. Diferenciadores y propuesta de valor	4
1.2.3. Clasificación arancelaria	4
1.2.4. Innovación y sostenibilidad	5
1.3. Selección y Evaluación del Mercado	6
1.3.1. Screening macro	6
Ranking preliminar de mercados	6
Matriz de priorización	7
1.3.2. Evaluación profunda del mercado objetivo	7
1.3.3. Perfil demográfico y socioeconómico	8
1.3.4. Tendencias, hábitos de consumo y segmentos	9
1.3.5. Competencia local e internacional	9
1.3.6. Brechas de mercado	10
1.3.7. Análisis estratégico del país	10
2. Aplicación de Componente Profesional	11
2.1. Diseño Operativo según el Modo de Internacionalización	11
2.1.1. Identificación de barreras arancelarias y para arancelarias	12
2.1.2. Ruta logística	13
2.1.3. Incoterm recomendado:	13
2.1.4. Fletes, tiempos, seguros:	14
2.1.5. RFQ/RFP:	15
2.1.6. Costos y precio final	16
3. Evaluación de Negocio	16
3.1. Estrategia Comercial Internacional	16
3.1.1. Segmentación y posicionamiento	16
3.1.2. Adaptación del producto	17
3.1.3. Estrategia de precios	18
3.1.5. Comunicación y branding internacional	19
3.2. Modelo Financiero	19
3.2.1. Inversión total requerida	19
3.2.2. Costos fijos y variables	20
3.2.3. Flujo de caja del proyecto	21
3.2.4. Indicadores: VAN, TIR	22

3.3. Constitución de la empresa	23
3.3.1. Organigrama Empresarial	23
4. Conclusiones y Recomendaciones	24
4.1. Conclusiones	24
4.2. Recomendaciones	25
5. Referencias Bibliográficas	26
6. Anexos	29

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Definición de Negocio

1.1. Introducción General

Los niños en edad escolar diagnosticados con diabetes tipo 1 y 2 en Ecuador enfrentan dificultades para acceder a golosinas sin azúcar a través de canales de distribución tradicionales debido a la oferta limitada de alternativas especializadas que combinen accesibilidad y disponibilidad para el consumidor infantil. Como consecuencia, se generan situaciones de exclusión en entornos escolares y recreativos, donde el consumo de este tipo de productos forma parte de la interacción social, además de aumentar el riesgo de consumo de productos inadecuados para su patología.

1.1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para la importación y comercialización de gomitas sin azúcar dirigidos a niños con diabetes en la ciudad de Quito, garantizando su accesibilidad, seguridad y disponibilidad en canales comerciales convencionales.

1.1.2 Objetivos Específicos

- 1) Analizar el mercado de golosinas sin azúcar en Quito, identificando el perfil del consumidor infantil diabético, nivel de demanda existente y brechas en los canales de distribución actuales.
- 2) Determinar la viabilidad logística, regulatoria y arancelaria para la importación de golosinas sin azúcar hacia Ecuador, evaluando los mercados proveedores más convenientes y las condiciones de acceso disponibles a través de los acuerdos comerciales vigentes.
- 3) Definir una estrategia que integre la importación, la propuesta de valor y los canales de comercialización en Quito, analizando su sostenibilidad económica y competitividad en precio.

1.1.3 Tipo de internacionalización seleccionado

El proyecto se desarrolla bajo una importación directa como modalidad de internacionalización.

Este modelo se basa en la adquisición de productos directamente de un fabricante o proveedor en su país de origen, sin la necesidad de intermediarios comerciales, (Páez, 2022). Como resultado, la empresa establece una relación directa con el proveedor internacional, obteniendo un mayor control sobre variables estratégicas como el precio, la calidad, especificaciones técnicas y empaquetado.

Este modelo permite optimizar la estructura de costos, garantizar estándares adecuados de calidad y fortalecer la propuesta de valor dirigida al segmento objetivo.

1.1.4 Justificación estratégica

La importación directa permite optimizar la estructura de costos e implementar una propuesta de valor diferenciada dentro de un mercado específico. (Tomas & Tomas, 2025).

Si bien, mantener un modelo de importación indirecta podría reducir la complejidad operativa, esta implicaría un incremento en costos, menor capacidad de control sobre la calidad y una menor flexibilidad para adaptar aspectos como presentación, especificaciones y tiempos de entrega (Páez, 2022).

Considerando que el proyecto se dirige a un segmento con necesidades específicas, estos factores resultan indispensables para su aplicación. Además, esta modalidad proporciona una mayor competitividad en costos, aspecto fundamental en un mercado con consumidores sensibles al precio, al mismo tiempo que permite realizar ajustes al producto en función de la propuesta de valor y aceptación dentro del mercado objetivo (Dedulsourcing, 2026).

El enfoque establece una base sólida para un crecimiento progresivo a futuro, con posibilidades de expansión hacia nuevos segmentos y mercados.

1.1.5 Metodología de evaluación utilizada

La metodología de evaluación utilizada se basa en el Modelo de Uppsala, que plantea que la entrada al mercado se desarrolla de manera gradual, iniciando en un mercado cercano y avanzando progresivamente conforme la empresa adquiere experiencia. (Johanson & Vahlne, 1977).

La internacionalización inicia con una modalidad de menor inversión inicial en un mercado conocido; este piloto controlado permite reducir la incertidumbre operativa y financiera a la que se enfrentará el producto de introducirse en el mercado (Johanson & Vahlne, 2009).

En el caso de Dolce Balance, el enfoque se refleja en la decisión de iniciar operaciones en la ciudad de Quito como mercado piloto, esta metodología se justifica, dado que permite tomar decisiones basadas en evidencia del mercado actual, reduce riesgos y optimiza el uso de recursos en cada etapa del proceso de crecimiento.

1.2. Análisis del Producto

1.2.1. Descripción del producto

Se contempla la importación y comercialización de gomitas sin azúcar de la marca mexicana “Deloü”, dirigidas principalmente a niños y adolescentes diagnosticados con diabetes tipo 1 y 2 en la ciudad de Quito. Este es un producto alimenticio procesado, listo para el consumo, elaborado con edulcorantes de bajo impacto glucémico, como la Alulosa (Alulose, 2019) y la fruta del monje (Bannerhealth, 2025) que permiten ofrecer una alternativa apta para las necesidades de este segmento.

Las gomitas combinan características altamente valoradas por el público infantil, como sabores agradables como fresa, piña, durazno, mango, formas llamativas y presentación visualmente atractiva, manteniendo al mismo tiempo criterios de seguridad y control nutricional.

1.2.2. Diferenciadores y propuesta de valor

El diferenciador principal radica en su enfoque hacia un segmento poco atendido dentro del mercado ecuatoriano. A diferencia de otras alternativas disponibles, Dolce Balance no se limita a ofrecer un producto sin azúcar, sino que responde tanto a las necesidades nutricionales como a los aspectos emocionales y sociales asociados a la diabetes infantil.

Desde una perspectiva funcional, las gomitas están elaboradas con ingredientes de bajo impacto glucémico, convirtiéndose en una alternativa adecuada para personas con diabetes. Desde una perspectiva social, el producto contribuye a la inclusión de niños en situaciones cotidianas donde el consumo de golosinas forma parte de la interacción con su entorno.

La propuesta incorpora una estrategia de comercialización del producto especializado dentro de canales de compra convencionales, facilitando el acceso para padres o cuidadores.

En este contexto, la propuesta de valor se define como:

Ofrecer a niños con diabetes en Quito una alternativa de golosinas sin azúcar, a través de gomitas seguras, atractivas y accesibles en canales de compra habituales, permitiéndoles disfrutar de experiencias cotidianas sin comprometer su salud ni sentirse excluidos de su entorno.

El producto genera beneficios tanto para consumidores como para los demás grupos de interés: representa inclusión y bienestar para los niños; mientras que transmite confianza y facilidad de compra para los padres. Además, para los canales de distribución representa una oportunidad de incorporar una categoría diferenciada con valor agregado.

1.2.3. Clasificación arancelaria

El producto corresponde a la categoría de alimentos procesados, específicamente a preparaciones alimenticias destinadas al consumo directo.

De acuerdo con la nomenclatura del Sistema Armonizado, se clasifica dentro del Capítulo 21, correspondiente a preparaciones alimenticias diversas.

Partida 2106: Preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte

Subpartida 21.06.90.69.00: Las demás.

Por sus características, composición y uso final, las gomitas sin azúcar se enmarcan dentro de la categoría de preparaciones alimenticias diversas destinadas al consumo directo, razón por la cual se considera adecuada su clasificación en la subpartida 2106.90.69.00 (SENAE, 2023).

1.2.4. Innovación y sostenibilidad

Se incorpora el enfoque de sostenibilidad basado en el modelo Triple Bottom Line (TBL), que evalúa el impacto en tres dimensiones principales, permitiendo desarrollar un modelo de negocio equilibrado, sostenible y alineado con las tendencias de consumo responsable. (OBS Business School, 2026)

People (Impacto social)

Desde la dimensión social, Dolce Balance busca mejorar la calidad de vida de niños con diabetes mediante el acceso a una alternativa de consumo adaptada a sus necesidades. Más allá del aspecto nutricional, el proyecto promueve la inclusión en entornos escolares y recreativos, permitiendo que los niños participen en experiencias cotidianas sin sentirse excluidos.

Planet (Impacto ambiental)

El proyecto promueve una gestión responsable de sus operaciones mediante la incorporación progresiva de prácticas sostenibles dentro de la cadena de valor. Entre ellas se contempla la selección de proveedores con estándares de producción responsables, la evaluación de empaques con menor impacto ambiental y una gestión eficiente de inventarios que permita reducir pérdidas y desperdicios.

Profit (Sostenibilidad económica)

Desde la perspectiva económica, se presenta un crecimiento potencial al dirigirse a un nicho de mercado específico y una necesidad identificada. La estrategia de importación directa permite optimizar costos y fortalecer la competitividad, mientras que la comercialización a través de canales convencionales impulsa la actividad económica y amplía el acceso al producto. Asimismo, la generación de empleo, el cumplimiento de obligaciones tributarias y los resultados financieros positivos contribuyen a la sostenibilidad y crecimiento del proyecto en el largo plazo.

1.3. Selección y Evaluación del Mercado

1.3.1. Screening macro

Ranking preliminar de mercados

Para la selección del país proveedor se utilizó una matriz multicriterio ponderada, la cual permitió evaluar de manera integral diferentes variables relevantes para la importación de gomitas sin azúcar aptas para diabéticos.

Los criterios fueron definidos considerando la naturaleza del producto como un alimento especializado, las exigencias regulatorias para su comercialización en Ecuador, las condiciones logísticas de importación y la necesidad de mantener una propuesta de valor competitiva dentro del mercado objetivo.

Indicadores

- **Precio (30%):** Competitividad del costo del producto, debido a la sensibilidad del consumidor frente al precio y necesidad de mantener una propuesta accesible dentro de una categoría especializada.
- **Calidad sanitaria (20%):** Importancia de garantizar estándares de calidad e inocuidad al tratarse de un producto alimenticio especializado.
- **Logística (15%):** Contempla aspectos necesarios como tiempos, costos de transporte y facilidad de importación.
- **Entorno comercial y cultural (15%):** Evalúa factores de negociación, acuerdos comerciales y compatibilidad cultural con Ecuador.

- **Reputación del país y estabilidad de divisa (10%):** Asociado a la percepción de calidad y riesgos financieros.
- **Disponibilidad del producto (10%):** Criterio crítico que evalúa la disposición del producto en el mercado proveedor.

Matriz de priorización

Para la evaluación se tomaron como referencia los diez países con mayor valor de exportación hacia Ecuador para la partida arancelaria 2106.90 (Trade map, s.f.). Cada país fue evaluado mediante una escala 1 a 5 para cada criterio, y posteriormente se calculó un puntaje ponderado total, permitiendo establecer un ranking comparativo.

Como se muestra en la matriz Multicriterio (*Anexo 1*) (Country comparison tool, s.f.) los resultados evidencian diferencias significativas entre los países finalistas; Colombia presenta una ventaja en términos de proximidad geográfica y tiempos de tránsito; sin embargo, actualmente enfrenta limitaciones por factores geopolíticos y medidas arancelarias que reducen su competitividad como proveedor. Por otro lado, Perú cuenta con beneficios arancelarios del 0%, pero no registra una oferta disponible que cumpla con las características específicas requeridas para el proyecto, es así que, México se posiciona como el mejor mercado proveedor por los siguiente motivos:

- Precio competitivo.
- Disponibilidad real del producto seleccionado (Proveedor Deloü).
- Mayor estabilidad comercial.
- Cumplimiento de estándares de calidad para su comercialización

De este modo, la elección del mercado proveedor no se fundamenta únicamente en consideraciones arancelarias, sino en una evaluación integral de variables económicas, logísticas, sanitarias y comerciales que influyen directamente en la viabilidad del proyecto. México obtuvo la mejor calificación global y fue seleccionado como el mercado de origen, tal como se evidencia en la decisión final (*Anexo 2*) (Market Access Map, s.f.)

1.3.2. Evaluación profunda del mercado objetivo

PESTEL

El análisis PESTEL considera variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que pueden afectar el desempeño del proyecto (Ealde, 2025).

- **Político:** Regulación estricta en el sector alimenticio (ARCSA), entidad que garantiza estándares de calidad e inocuidad; proceso que tiende a aumentar las barreras de entrada.
- **Económico:** Creciente demanda de productos saludables, con alta sensibilidad al precio en el mercado por productos sustitutos (Parra, 2023).
- **Social:** La prevalencia de diabetes en Ecuador (5,53 % de la población) refleja la existencia de un segmento de consumidores con necesidades alimenticias específicas que requieren opciones de golosinas aptas, generando una oportunidad para el desarrollo de productos inclusivos y saludables.
- **Tecnológico:** El mercado depende de la importación para acceder a productos innovadores, lo que genera oportunidades para introducir alternativas con valor agregado.
- **Ecológico:** Creciente tendencia hacia el consumo de productos saludables y naturales, junto con conciencia sobre bienestar y hábitos de consumo.
- **Legal:** Exigencias de registro sanitario, etiquetado y control de calidad obligatorios establecidos por ARCSA.

El estudio evidencia un contexto favorable, debido al crecimiento de la demanda de productos saludables y la existencia de un segmento infantil con necesidades alimenticias específicas. Sin embargo, también se identifican retos como factores regulatorios y económicos que requieren especial atención para garantizar competitividad, diferenciación y cumplimiento normativo en el mercado local.

1.3.3. Perfil demográfico y socioeconómico

El mercado objetivo está conformado principalmente por niños y adolescentes diagnosticados con diabetes, cuyas edades se encuentran entre los 4 y 19 años, los padres de familia y cuidadores desempeñan un papel fundamental, ya

que son quienes toman las decisiones relacionadas con la compra de productos destinados a la alimentación de sus hijos. La población objetivo se localiza principalmente en las áreas urbanas de Quito, donde se evidencia una infraestructura con mayor acceso. Desde el punto de vista socioeconómico, el perfil se asocia con los estratos medio y medio-alto, enfocado a sectores que poseen poder adquisitivo para productos especializados, que además cuenten con fácil acceso a canales de distribución, tales como cadenas de supermercados y farmacias. Este perfil integra a padres con mayor nivel de información y conciencia sobre la salud de sus hijos, así como segmentos complementarios de consumidores interesados en reducir el consumo de azúcar, como personas con estilos de vida fitness o saludable.

1.3.4. Tendencias, hábitos de consumo y segmentos

En Ecuador se identifican las siguientes tendencias:

- Creciente interés por productos saludables, light , sin azúcar, y de consumo amigable.
- Mayor preocupación de los padres por la alimentación infantil.
- Búsqueda de productos que combinen salud, conveniencia y atractivo visual.

De este modo, los segmentos relevantes a atender en el mercado son:

- Padres de niños con diabetes.
- Alta preocupación por la salud.
- Dispuestos a pagar más por productos seguros.

1.3.5. Competencia local e internacional

Competencia Local:

Todogranel: Marca artesanal de elaboración de golosinas y confites con pocas opciones de confitería apta para diabéticos.

ZeroSugar: Marca comercial de productos alternativos como galletas y snacks aptos para consumo de personas diabéticas.

Torras: Marca con opciones de chocolates con endulzantes alternativos y sin azúcar, dentro de canales comunes de distribución.

Diety: Marca enfocada específicamente en personas diabéticas, con un abanico de productos para su preparación como gelatinas, postres, etc. En la línea de confitería solo contiene caramelos masticables sin azúcar.

Competencia Internacional:

Amplia competencia Internacional en productos específicamente destinados para Diabéticos prevista principalmente en marcas europeas y americanas con posibilidad de importación a Ecuador.

Por otro lado, países como Perú, Colombia, México y Chile poseen productos similares pero con menor abanico de opciones y niveles de producción.

- *SmartSweets - Canadá*
- *Zollipops (Zolli Candy) - EEUU*
- *Anan - México*
- *Scrummy Sweet - Reino Unido*
- *Santiveri - España*

1.3.6. Brechas de mercado

1. Falta de productos dirigidos a niños con diabetes: El mercado actual no está segmentado adecuadamente
2. Ausencia de productos dirigidos a una combinación de salud y experiencia; No existe una propuesta que integre nutrición y atractivo visual para los consumidores.
3. Limitada disponibilidad de alternativas en canales tradicionales: Escasa presencia en tiendas escolares, farmacias o espacios recreativos.
4. Oportunidad de posicionamiento emocional: El producto puede vincularse con inclusión social y bienestar infantil.

1.3.7. Análisis estratégico del país

Determinación de demanda insatisfecha

La determinación de la demanda insatisfecha se realizó mediante un proceso de embudo de mercado enfocado en niños con diabetes residentes en la

ciudad de Quito. Para ello, se consideraron datos demográficos nacionales y locales, incluyendo la población total (2.534.914), el porcentaje estimado de personas con diabetes en Ecuador (5,53%) (Atlas de la Diabetes, 2025) y la proporción aproximada de población infantil dentro del Distrito Metropolitano de Quito (Consejo de Protección de Derechos del DMQ, 2024).

A partir de esta segmentación fue posible estimar el número potencial de niños con diabetes dentro del mercado objetivo y establecer una demanda meta equivalente al 3,5% de este segmento, considerando criterios de viabilidad operativa, capacidad inicial de atención y una estrategia de penetración gradual del mercado. (Anexo 3)

El potencial comercial del proyecto no se limita exclusivamente a niños con diabetes. Las tendencias actuales de alimentación saludable y la creciente preocupación por la reducción del consumo de azúcar amplían significativamente las oportunidades de crecimiento. De acuerdo con el Ministerio de Salud Pública, aproximadamente el 45,22% de la población ecuatoriana presenta sobrepeso u obesidad (MSP, 2025), situación que ha impulsado una mayor búsqueda de alternativas alimenticias más saludables. A esto se suma el crecimiento del sector fitness (Gestiónfit,s. f.) y el aumento de consumidores interesados en reducir su consumo de azúcar, así como una mayor conciencia sobre la importancia de la alimentación preventiva.

En este contexto, las gomitas sin azúcar no solo responden a una necesidad específica del segmento diabético infantil, sino que también pueden posicionarse como una alternativa atractiva dentro del mercado de alimentación saludable, fortaleciendo la viabilidad comercial y la escalabilidad futura del proyecto.

2. Aplicación de Componente Profesional

2.1. Diseño Operativo según el Modo de Internacionalización

2.1.1. Identificación de barreras arancelarias y para arancelarias

Barreras arancelaria:

- **Ad valorem:** Ecuador no tiene ningún tratado de libre comercio vigente con México, por lo cual los productos generales para la importación están gravados con el 20% de arancel para la importación hacia Ecuador.

Valor Ad Valorem: \$7.116,67

- **Fodinfra:** Al ser un producto considerado bajo el régimen "normal" está obligado a pagar el valor de 0.5% de FODINFA.

Valor FODINFA: \$ 177,92

- **IVA:** El proyecto se basa en la importación de un alimento procesado perteneciente a la categoría de confitería, por lo cual sí está sujeto al pago de IVA del 15%.

Valor IVA: \$6.431,69

Barreras para-arancelarias:

Para la importación y comercialización de productos de golosinas sin azúcar, se debe cumplir con diversas barreras para-arancelarias establecidas por las entidades regulatorias en Ecuador. Estas medidas buscan garantizar la seguridad, calidad e información adecuada para el consumidor.

- Registro sanitario ARCSA: Obtención obligatoria del registro sanitario para productos alimenticios procesados antes de su comercialización. (Arcsa, s.f.)
- Normativa de etiquetado: Cumplimiento de requisitos de etiquetado nutricional, ingredientes, advertencias y composición del producto conforme a la normativa ecuatoriana. (Arcsa, s.f.)
- Control de calidad e inocuidad: Verificación del cumplimiento de estándares de seguridad alimentaria y composición apta para el consumo. (Arcsa, s.f.)
- Documentación de importación: Presentación de certificados de origen, fichas técnicas, facturas comerciales y documentación aduanera requerida. (Senae, s.f.)

- Certificado de libre venta: documento emitido por la autoridad competente del país de origen que certifica que el producto puede comercializarse libremente y cumple con las regulaciones sanitarias correspondientes, en este caso, la entidad SENASICA (Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria). (*Challenge Validation*, s. f.)

2.1.2. Ruta logística

Puerto de salida: Manzanillo - México

Puerto de llegada: Guayaquil - Ecuador

Justificación:

La elección de la ruta marítima desde Manzanillo hacia Ecuador responde principalmente a criterios de eficiencia logística, conectividad marítima y competitividad operativa. Este puerto mantiene una alta frecuencia de rutas comerciales, lo que permite contar con mayores opciones para una logística completa. Tiene un alto volumen de operaciones internacionales lo cual facilita procesos logísticos, costos de flete y da una menor probabilidad de retrasos por transbordos o baja disponibilidad de embarques.

Lázaro Cárdenas es una alternativa para esta operación, debido a su estructura portuaria y conexión de rutas en el pacífico. Sin embargo, en comparación con Manzanillo, el flujo de buques con destino hacia Ecuador es menor, lo que reduce la disponibilidad de contenedores.

También tiene una menor cantidad operadores logísticos, lo que puede limitar la flexibilidad operativa y generar tiempos de coordinación más extensos, además de fletes más costosos.

2.1.3. Incoterm recomendado:

FCA (Free Carrier): La elección del Incoterm se debe principalmente a que el proveedor seleccionado no cuenta con suficiente experiencia en procesos logísticos internacionales especialmente hacia Ecuador. Se maneja un término de negociación FCA con punto de entrega en las bodegas del puerto de Manzanillo. En este caso el proveedor (Delou) será el responsable del

empaques, embalaje y entrega de la mercancía en la bodega designada en el puerto.

Para este proceso logístico se ha establecido un valor de \$170 por el traslado de la carga y su entrega, generando un valor de \$9.44 por cartón. Al no tener una operación logística establecida dentro de México y teniendo en cuenta la distancia existente dentro del punto de fábrica hasta el punto acordado, estos dividendos resultan mucho más rentables.

Una vez recibida la carga, se asume la coordinación del transporte internacional, carga, seguimiento logístico, nacionalización y desaduanización de la mercancía en Guayaquil. De esta manera, se logra un mayor control sobre la operación y se reducen posibles riesgos logísticos.

Una vez la mercancía se libera de aduana, se contrata un nuevo transportista establecido, encargado de llevar la carga desde el puerto de Guayaquil hasta las bodegas establecidas en Quito para su distribución.

2.1.4. Fletes, tiempos, seguros:

Flete:

Se ha establecido un flete marítimo 1x40 FCL Reefer para la ruta del Buque (Manzanillo-Guayaquil). El flete ha sido cotizado considerando que la carga debe mantenerse a una temperatura máxima de 35°C durante el envío y no puede ser consolidada debido a los parámetros específicos del producto, que pueden no ser compatibles con otras cargas, por lo que se cotiza un contenedor completo.

El valor del flete se ha establecido en \$2.890 para una carga general que llevará 1476 displays de mercancía, agrupados en 41 corrugados, con un total de 4 pallets. Esta carga, a pesar de no ocupar la capacidad total del contenedor, ha sido proyectada para solventar la demanda anteriormente calculada del mercado ecuatoriano seleccionado, durante los primeros seis meses de comercialización.

Tiempos:

La operación logística se ha establecido con tiempo medidos desde su

fabricación hasta su entrega. El proveedor notifica cuando está lista la producción total de la carga y posterior a esto se coordina su entrega puntual dentro del puerto de manzanillo, reduciendo el tiempo de almacenaje en las bodegas del operador (Se prevé máximo un día de almacenaje). Posterior a esto se consolida y se envía la carga en un buque programado para el mismo día.

El tiempo de tránsito internacional aproximado son de 14 a 20 días hasta llegar a la aduana en el puerto de Guayaquil. Una vez en aduana se espera que la mercancía salga con una revisión documental o con una revisión adicional lo cual podría tomar aproximadamente hasta 7 a 10 días hábiles.

Una vez la carga salga de aduana se contempla un almacenaje necesario adicional en caso de que sea necesario, posteriormente se realizará el traslado hasta las bodegas en Quito, traslado que puede tomar un día hasta tu entrega.

El tiempo logístico total promedio estimado es de aproximadamente 29 días, considerando el mejor escenario con 24 días y el escenario de tiempo máximo de 33 días teniendo en cuenta todos los procesos mencionados.

Seguro:

Se prevé el uso del seguro por un 0.5% del total del Costo CFR de la mercancía. Este seguro es manejado por la aseguradora Internacional de CHUBB Seguros, mismo que cubre la totalidad de la carga ante cualquier riesgo una vez que empieza el proceso internacional hasta cuando se entrega en el punto acordado, este seguro no contiene pólizas adicionales ni deducibles.

Valor Seguro: \$ 177,03

2.1.5. RFQ/RFP:

Para esta operación se ha realizado una RFQ con un operador logístico especializado en trámites internacionales Marítimos (Silogistics). Para la operación se han cotizado todos los costos desde la entrega del producto en bodegas del puerto de México hasta el arribo de la mercancía en el puerto de Guayaquil.

La cotización también incluye rubros de nacionalización de la mercancía, costos en origen, consolidación y el registro de certificado de Sanidad por parte de ARCSA.

La entrega en el puerto de Manzanillo es gestionada directamente por el proveedor, mientras que el arribo a las bodegas para su distribución será manejado bajo un contrato externo.

2.1.6. Costos y precio final

El costo final de la importación mantiene un valor aproximado de \$51.454,13, mismo que se realiza en una frecuencia semestral, con dos importaciones de mercancía al año. En estos costos se desglosan los valores de distintos componentes necesarios para hacer efectiva la carga, tales como el manejo de la mercancía, gastos dentro del puerto de origen como el handling, cargos en origen, customs y devolución del contenedor.

Para efectos del desglose de cada importe revisar Anexo 4: Costos totales de importación.

3. Evaluación de Negocio

3.1. Estrategia Comercial Internacional

3.1.1. Segmentación y posicionamiento

La estrategia comercial se dirige principalmente a niños y adolescentes con diabetes tipo 1 y tipo 2, así como a sus padres o cuidadores, quienes son los principales responsables de la decisión de compra. Este segmento fue seleccionado debido a la limitada oferta de productos de golosinas adaptados a sus necesidades dentro de los canales de venta tradicionales.

Dentro del proyecto se identifican dos perfiles clave. El primero corresponde al Buyer Persona, representado por padres de nivel socioeconómico medio-alto que buscan alternativas seguras, confiables y accesibles para el bienestar de sus hijos. Este perfil valora especialmente la calidad del producto, la información nutricional y la facilidad de acceso en canales de compra habituales. El segundo corresponde al Consumer Persona, representado por

niños y adolescentes con diabetes que desean disfrutar de golosinas y actividades sociales sin sentirse diferentes al resto de su entorno. Este perfil prioriza atributos como sabor, presentación, diversión y experiencia de consumo.

De manera inicial el proyecto se enfocará en la ciudad de Quito, por su concentración poblacional, acceso a servicios médicos especializados y mayor presencia de canales adecuados para la comercialización de productos importados. Posteriormente, se plantea una expansión gradual hacia ciudades como Guayaquil, Cuenca, Ambato y Manta, mediante el modelo uppsala.

Dolce Balance busca diferenciarse como una marca que promueve inclusión, confianza y bienestar infantil. Más que una simple golosina sin azúcar, la propuesta pretende ofrecer a los niños con diabetes la posibilidad de disfrutar de experiencias cotidianas sin sentirse excluidos, combinando seguridad, accesibilidad y una experiencia de consumo pensada para ellos.

3.1.2. Adaptación del producto

Para poder comercializar el producto en Ecuador, se requiere una serie de adaptaciones regulatorias y comerciales que garanticen su cumplimiento normativo y aceptación dentro del mercado objetivo.

En primer lugar, las gomitas deberán cumplir con los requisitos establecidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), incluyendo la obtención de la notificación sanitaria, el etiquetado en idioma español y la incorporación de la semaforización nutricional exigida para alimentos procesados.

Asimismo, se implementará una presentación atractiva orientada al consumidor infantil. De igual manera la información nutricional será presentada de forma clara y visible, reforzando la confianza del buyer persona al momento de realizar la compra.

La adaptación también considera el ajuste del mensaje comercial, enfocándose en la inclusión y el bienestar infantil más que en un enfoque exclusivamente médico, permitiendo conectar emocionalmente con el consumidor.

3.1.3. Estrategia de precios

La estrategia de precios se basa en un enfoque de valor percibido, considerando que Dolce Balance comercializará un producto importado y especializado dirigido a un segmento con necesidades específicas. El precio no busca competir con golosinas tradicionales, sino reflejar una propuesta diferenciada basada en seguridad, accesibilidad e inclusión infantil.

El producto se comercializará en presentación tipo display o caja de 12 unidades. De acuerdo con el modelo financiero, el costo unitario por display es de USD 34,67, sobre el cual se aplica un margen del 40%, obteniendo un precio de venta estimado de USD 57,78 por display.

Durante los tres primeros años se mantiene un precio fijo, con el objetivo de facilitar la entrada al mercado y sostener una propuesta competitiva. A partir del cuarto año, se considera un ajuste progresivo del precio según la inflación promedio proyectada, lo que permite proteger la rentabilidad del negocio sin afectar de manera significativa la accesibilidad del producto.

3.1.4. Estrategia de distribución

La distribución se desarrollará mediante una estrategia de cobertura selectiva, como se mencionó anteriormente, se iniciará en la ciudad de Quito como mercado piloto para validar la aceptación del producto y optimizar los procesos comerciales y logísticos.

El modelo de comercialización se basará principalmente en una estrategia B2B, mediante la cual Dolce Balance distribuirá sus productos a cadenas de farmacias, supermercados y establecimientos especializados que actuarán como intermediarios entre la empresa y el consumidor final. Dentro de los principales canales se consideran cadenas de farmacias como Fybeca, Pharmacys y Medicity, debido a la confianza que generan en consumidores. Asimismo, se buscará presencia en cadenas de supermercados como Supermaxi, permitiendo una mayor accesibilidad para las familias durante sus compras habituales.

De manera complementaria, el producto podrá comercializarse en tiendas naturistas, tiendas saludables y establecimientos especializados en nutrición y bienestar, donde existe una mayor afinidad con el segmento objetivo.

La comercialización digital se apoya en herramientas como página web, WhatsApp Business y redes sociales, permitiendo complementar la distribución física y fortalecer la relación con los consumidores.

3.1.5. Comunicación y branding internacional

Dolce Balance se centrará en construir una marca asociada a la inclusión, confianza y bienestar infantil. A diferencia de otras alternativas dirigidas a personas con diabetes, la comunicación no se enfocará únicamente en las restricciones alimenticias, sino en la posibilidad de que los niños puedan disfrutar de experiencias cotidianas sin sentirse diferentes.

Bajo el concepto de marca “Todos merecen disfrutar”, la comunicación buscará transmitir un mensaje positivo orientado a la integración social y al bienestar emocional de los niños. Paralelamente, se reforzarán atributos relacionados con la seguridad del producto, la transparencia de la información nutricional y el cumplimiento de los estándares regulatorios.

Como parte de la estrategia de posicionamiento, se desarrollarán campañas digitales, alianzas con profesionales de la salud y acciones de promoción en puntos de venta, fortaleciendo la visibilidad y reconocimiento de la marca dentro del mercado ecuatoriano.

3.2. Modelo Financiero

3.2.1. Inversión total requerida

La inversión total requerida para la puesta en marcha de Dolce Balance asciende a USD 75,401.98, que se divide en un 57,36% de recurso propio y un 42,64% de recurso ajeno. Este valor contempla la inversión fija de activos iniciales, capital de trabajo destinado para contemplar los recursos necesarios que deben cubrirse en los tres primeros meses y los gastos iniciales de constitución.

Para el desglose de la inversión, revisar Anexo 5: Inversión Inicial

3.2.2. Costos fijos y variables

La estructura de costos del proyecto está definida bajo el modelo de importación directa desde México hacia Ecuador. El modelo de costos basa su existencia en costos variables relacionados directamente a la importación del producto y costos fijos basados en la operación administrativa, comercial y logística.

Costos Variables

Los costos variables anuales mantienen un valor de \$106.883,26, cuyo desglose contiene todo el proceso de importación del producto desde su compra inicial hasta su preparación dentro de la bodega de destino. Este valor también incluye el combustible de distribución necesario para la entrega del producto como costo variable debido al modelo de distribución necesario.

Revisar Anexo 6 - Tabla de costos Variables

El mayor porcentaje de este costo se ve reflejado como operación natural del proyecto. Esto demuestra que su rentabilidad depende en gran medida de una adecuada gestión de compras, logística y costos de importación.

Costos Fijos

Dentro de este importe se desglosan todos aquellos gastos con necesidad de ser cubiertos independientemente del flujo de ventas que se maneje para asegurar la continuidad del negocio. El valor anual estipulado en \$60.609,21 incluye gastos de salarios, beneficios, publicidad, servicios, etc. Aportes considerados necesarios dentro de la administración y operación.

Revisar Anexo 7 - Tabla de costos Fijos

La estructura de costos del proyecto presenta una composición coherente con la naturaleza del modelo de importación y distribución. Los costos variables son mucho más representativos dentro del balance de los costos totales, esto

debido al alto valor asignado a la compra de inventario. Este costo variable permite mantener un costo unitario consistente con el volumen de ventas proyectado. Por otra parte, los costos fijos se mantienen en niveles razonables en relación con los ingresos estimados gracias a la estructura ligera de la empresa. Los costos establecidos forman la base para mantener un margen de ganancia por unidad vendida, mismo que permita mantener una gestión eficiente de recursos y una capacidad suficiente para cubrir las obligaciones operativas y financieras del proyecto.

3.2.3. Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja permite analizar la capacidad de la empresa para generar efectivo durante el horizonte de cinco años establecidos para el proyecto, cumpliendo sus obligaciones operativas, financieras y comerciales.

Se presenta un flujo de caja proyectado considerando los ingresos esperados por la comercialización del producto, así como los costos, gastos, amortizaciones, obligaciones financieras y legales.

El análisis demuestra la evolución financiera del negocio desde su etapa inicial hasta su consolidación en el mercado y finalización del horizonte planificado. Este horizonte no demuestra el cese de las operaciones comerciales sino su validez y rentabilidad en un periodo inicial.

Revisar Anexo 8 - Flujo de Caja

Análisis del flujo de caja

Una vez realizada la inversión inicial requerida para la puesta en marcha, la empresa genera flujos de efectivo positivos durante los años posteriores de operación. Esto demuestra que los ingresos proyectados permiten cubrir los costos y gastos asociados al negocio, generando recursos para el crecimiento sostenido.

La evolución favorable de cada flujo responde principalmente a la estrategia de costos y la estructura de la empresa, la cual permite mantener una base

estructurada de ingresos y salidas a medida que aumenta el volumen de comercialización.

El modelo de crecimiento gradual del 20% planteado para el proyecto se basa en el mercado específico al que se ingresa y la poca competitividad de productos similares dentro del mismo, factores que permiten mantener una mayor cuota de mercado. Este crecimiento contribuye a una reducción de riesgo durante las primeras etapas, permitiendo una expansión progresiva conforme se valida la aceptación del producto en el mercado.

3.2.4. Indicadores: VAN, TIR

Valor actual neto (VAN)

Los resultados obtenidos muestran un VAN del proyecto de \$25.634,15, que significan que, la importación, además de recuperar toda la inversión realizada, genera un beneficio económico adicional después de considerar el costo del dinero en el tiempo, generando tanto un valor para la empresa, como para los inversionistas.

Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno permite comparar la rentabilidad esperada con los recursos comprometidos en la operación de la empresa.

Los resultados obtenidos reflejan una TIR del proyecto de 22,46%, el cual comparado con el WACC de 12,93%, demuestra superar la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas, siendo una demostración de que el proyecto tiene capacidad para generar retornos atractivos y recuperar los recursos invertidos.

Revisar Anexo 9: VAN y TIR.

Conclusión financiera

Con la información financiera como guía teórica, los indicadores obtenidos permiten concluir que Dolce Balance S.A.S. es financieramente viable tomando

el 40% de margen de ganancia, con justificación en la necesidad de cubrir todos los costos operativos y asegurar el crecimiento financiero de un producto especializado con un mercado no atendido. El proyecto genera valor económico positivo, presenta niveles de rentabilidad superiores a la tasa requerida y permite recuperar la inversión dentro del período de evaluación establecido.

3.3. Constitución de la empresa

Razón social: Dolce Balance S.A.S.

Tipo de compañía: Sociedad por Acciones Simplificada

Para el desarrollo del proyecto se propone la constitución de la empresa Dolce Balance bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), debido a su estructura flexible y eficiente para emprendimientos en etapa de desarrollo, Este tipo de compañía responde a las necesidades actuales del negocio que cuenta con proyección de crecimiento en el mercado ecuatoriano. Además, permite que los socios tengan responsabilidad limitada al capital aportado, esto protege su patrimonio personal, y brinda mayor facilidad para la toma de decisiones. Dentro de la normativa ecuatoriana, esta figura societaria permite operar de manera formal, acorde al modelo de importación directa planteado en este proyecto.

3.3.1. Organigrama Empresarial

La estructura organizacional de Dolce Balance S.A.S. se ha diseñado bajo un modelo funcional que permite una gestión eficiente de las actividades administrativas, comerciales y operativas de la empresa.

La Gerencia General lidera la organización, responsable de la planificación estratégica, toma de decisiones y la supervisión de todas las áreas. Bajo su dirección se encuentran tres departamentos principales:

- Administración y Finanzas, encargada de la gestión contable, financiera y administrativa de la empresa.

- Comercial y Marketing, responsable de las estrategias de ventas, posicionamiento de marca, publicidad y relación con clientes y canales de distribución.
- Operaciones y Distribución, encargada del control de inventarios, almacenamiento y distribución local de los productos.
 - Operador de transporte, encargado de la logística y entrega de productos a distribuidores.

Esta estructura inicial permite una adecuada división de funciones, optimiza el uso de recursos y brinda la flexibilidad necesaria para acompañar el crecimiento futuro de la empresa.

4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación, se presentan las siguientes conclusiones, las cuales resumen los principales hallazgos relacionados con la viabilidad y factibilidad del proyecto desde diferentes perspectivas:

- La necesidad detectada permitió identificar un segmento poco satisfecho en el mercado ecuatoriano, en relación con la escasa disponibilidad de alternativas de dulces sin azúcar adaptados para niños con diabetes, con enfoque de inclusión, lo que evidencia una oportunidad para introducir productos que integren bienestar, seguridad y experiencia de consumo.
- El estudio realizado confirmó que hay una cantidad significativa de grupos de padres y cuidadores que no encuentran opciones más seguras para sus hijos, lo que demuestra que la decisión de compra no se basa únicamente en aspectos nutricionales, sino también en factores emocionales y sociales relacionados con el bienestar del niño.
- Partiendo de las necesidades identificadas, se elaboró una propuesta de valor centrada en la inclusión, accesibilidad y confianza, diferenciándose

de otras alternativas que focalizan su comunicación sólo en la restricción del consumo de azúcar como producto médico.

- El estudio logístico y regulatorio demuestra que la importación del producto al mercado ecuatoriano es factible, siempre y cuando se cumplan los requisitos exigidos por las entidades de control. También se encontró que específicamente para la importación desde México es óptimo contar con un servicio de forwarder que permite disminuir los riesgos operativos en la fase inicial del proyecto.
- En síntesis, el análisis financiero demostró que la propuesta es viable económicamente manteniendo márgenes del 40% que permiten una estabilidad en la empresa, sin embargo, si se recalca que el precio puede ser considerado alto en este escenario debido a la sensibilidad de los consumidores, y también debido a las barreras arancelarias encontradas en el mercado mexicano. Aun con esto, los indicadores reflejan la capacidad del proyecto para generar rentabilidad, recuperar la inversión realizada y sostener un crecimiento progresivo dentro del mercado ecuatoriano.

4.2. Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos a lo largo del presente proyecto, se presentan las siguientes recomendaciones para fortalecer la implementación, sostenibilidad y crecimiento del mismo:

- Se recomienda iniciar la operación comercial en la ciudad de Quito y en base a los resultados, considerar expandirse hacia otras ciudades como Guayaquil y/o Cuenca, ya que permite validar el comportamiento real del mercado y facilita que sea replicado.
- Analizar constantemente cambios regulatorios, comerciales y políticos que puedan mejorar las oportunidades comerciales de la importación del producto en otros países, especialmente en Colombia, ya que las condiciones comerciales han mejorado respecto al inicio del proyecto gracias a los beneficios de la Comunidad Andina (CAN) y a la cercanía logística entre ambos países.

- Se aconseja un mayor enfoque en las estrategias de comunicación dirigidas a padres, cuidadores y profesionales de la salud, para llegar de manera correcta con nuestro diferenciador de marca.
- Implementar indicadores de control logístico y financiero que permitan evaluar constantemente costos de importación, tiempos de entrega, niveles de inventario y rentabilidad, para que estas faciliten la toma de decisiones para el crecimiento empresarial.
- Fortalecer progresivamente los canales digitales de comercialización mediante herramientas digitales, estrategias de fidelización y contenido, con el objetivo de fortalecer la relación con los consumidores y ampliar el alcance de la marca.
- Finalmente, se recomienda considerar incluir paulatinamente nuevas líneas de productos adaptadas a las necesidades de personas con diabetes y consumidores que buscan reducir el consumo de azúcar, permitiendo ampliar el portafolio y fortalecer la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

5. Referencias Bibliográficas

Páez, G. (2022, 24 noviembre). Importación directa Que es, definicion y concepto. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/importacion-directa.html>

Tomas, & Tomas. (2025, 29 mayo). Beneficios de importar directo: rentabilidad para tu empresa. 360 Comex - Transportation & Logistics Business.

<https://360comex.com/beneficios-de-importar-directo/>

Páez, G. (2022b, noviembre 24). Importación indirecta Que es, definicion y concepto. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/importacion-indirecta.html>

Tomas, E. (2026, 27 marzo). Beneficios de importar directamente de fábrica | Dedul Sourcing. Dedul Sourcing.

<https://dedulsourcing.com/beneficios-de-importar-directamente-de-fabrica/>

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies, 8(1), 23–32.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of International Business Studies, 40(9), 1411–1431.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

Población de Ecuador (2026) - Worldometer. (s. f.). Worldometer.
https://www.worldometers.info/es/poblacion-mundial/poblacion-ecuador/#google_vignette

CARACTERIZACIÓN DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. (2024). En CONSEJO DE PROTECCIÓN DE DERECHOS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. Recuperado 12 de abril de 2025, de
<https://proteccionderechosquito.gob.ec/wp-content/uploads/2024/08/Caracterizacion-NNA-GC-V-22-ABRIL-2024-signed-signed-signed.pdf>

Atlas de la diabetes. (2025, 20 marzo). Tendencias de la diabetes y datos de salud en Ecuador | Atlas de la FID. Atlas de la Diabetes.
<https://diabetesatlas.org/es/data-by-location/country/ecuador/>

MSP aborda la lucha contra la obesidad en Ecuador – Ministerio de Salud Pública. (s. f.).
<https://www.salud.gob.ec/msp-aborda-la-lucha-contra-la-obesidad-en-ecuador/>

Gestiónfit. (s. f.). El panorama del SECTOR FITNESS en Ecuador. GestiónFit.
<https://www.gestionfit.com/industria/el-panorama-del-sector-fitness-en-ecuador?elem=375297>

World Health Organization: WHO. (2026, 26 enero). Alimentación saludable.
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

Country comparison tool. (n.d.).

<https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=ecuador>

Market Access Map. (n.d.).

<https://www.macmap.org/es/query/results?reporter=218&partner=076&product=170490&level=6>

Trade map. (n.d.). <https://www.trademap.org/>

Deloü. (n.d.). Dulces sin azúcar | Endulza tu vida sin remordimientos | Deloü.

https://www.delou.com.mx/?srsId=AfmBOorGiC3vFU-p41cLE5ZWaa1TSjKRiyKHWgC5UzPgVY_RmpplCyh

Inscripción de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Extranjera) – Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s. f.).

<https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-extranjera/>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria [ARCSA].

(2014). Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano. Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

<https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGlamento-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>

¿Es la fruta del monje una alternativa saludable al azúcar? | Banner Health. (s. f.).

<https://www.bannerhealth.com/es/healthcareblog/teach-me/is-monk-fruit-a-healthy-sugar-alternative>

Parra, A. (2023, 15 mayo). Sensibilidad al precio: ¿Qué es y cómo calcularla?

QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/sensibilidad-al-precio/>

6. Anexos

ANEXO 1

Matriz de priorización de proveedores

País	Precio (30%)	Sanitario (20%)	Logístico (15%)	Comercial (15%)	Reputación (10%)	Disponibilidad (10%)	TOTAL
México	5	4	3	4	3	5	4,2
Colombia	4	3	5	5	3	4	4,1
Perú	4	3	5	5	3	4	4,1
Chile	3	4	4	4	4	3	3,65
Estados Unidos	2	5	3	3	5	5	3,6
España	2	5	2	3	5	4	3,35
Países Bajos	2	5	2	3	5	4	3,35
Alemania	2	5	2	3	5	4	3,35
Italia	3	4	2	3	4	3	3,1
Uruguay	3	3	3	3	3	2	2,95

ANEXO 2

Elección del país proveedor

Mejor país	México
Score promedio	3,58
Países evaluados	10
Países > 3.5	5

ANEXO 3

Embudo de segmentación

Población en Ecuador	18.411.684
Población en Quito	2.534.914
Porcentaje de Diabéticos en ecuador	5.53%
Total Diabéticos en Quito	140.180
Porcentaje Aproximado Niños en	30%

Quito	
Aproximado Niños Diabéticos Quito	42.054
Demanda Objetivo (3,5%)	2.952

ANEXO 4

Costos totales de importación

Factura Comercial	\$	31.727,62
Cargos en Origen	\$	351,85
FCA	\$	32.079,47
THC	\$	210,00
Handling	\$	226,85
FOB	\$	32.516,32
Flete	\$	2.890,00
CRF	\$	35.406,32
Seguro	\$	177,03
CIF	\$	35.583,35
Ad Valorem	20%	\$ 7.116,67
ICE	0%	\$ -
FODINFA	0,50%	\$ 177,92
IVA	15%	\$ 6.431,69
Total Tributos	\$	13.726,28
DAP	\$	49.309,63
Gastos Locales	\$	800,00
Collects Fee	\$	47,32
Nacionalización	\$	289,20
Devolución del contenedor	\$	65,00
Documentación	\$	35,00
Almacenaje	\$	350,00
IVA	\$	237,98
DDP	\$	51.134,13
Transporte Local	\$	320,00
Total	\$	51.454,13
Costo unitario	\$	2,91

ANEXO 5

Efectivo e Inversión inicial

Efectivo Inicial (Margen)		Inversión Inicial	
Suministros de oficina	\$ 75,00	Inversión fija	\$ 7.629,50
Publicidad	\$ 935,00	Planta y equipo	\$ 7.629,50
Membresías de diseño (canva, adobe)	\$ 60,00	Capital de trabajo	\$ 65.121,56
Gastos Varios	\$ 38,50	Efectivo	\$ 13.169,43
Honorarios Socios	\$ 9.600,00	Valor de Inventario	\$ 51.454,13
Sueldos	\$ 1.500,00	Garantía por arrendamientos	\$ 498,00
Arriendo de oficina	\$ 747,00	Activo diferido	\$ 2.650,93
Luz	\$ 30,00	Gastos de constitución	\$ 2.650,93
Agua	\$ 30,00	TOTAL	\$ 75.401,98
Internet	\$ 39,00		
Sistema de facturación y contabilidad	\$ 89,93		
Programas para inventario (excel, word)	\$ 25,00		
Total Efectivo Inicial	\$ 13.169,43		

ANEXO 6

Tabla de costos Variables

Costos Ventas Anuales					
	1	2	3	4	5
Factura comercial	\$ 63.455,24	\$ 76.146,29	\$ 91.375,55	\$109.650,65	\$131.580,79
Flete Internacional	\$ 5.780,00	\$ 6.936,00	\$ 8.323,20	\$ 9.987,84	\$ 11.985,41
Manipulación	\$ 1.577,40	\$ 1.892,88	\$ 2.271,46	\$ 2.725,75	\$ 3.270,90
Seguro	\$ 354,06	\$ 424,87	\$ 509,85	\$ 611,82	\$ 734,18
Aranceles	\$ 27.452,56	\$ 32.943,07	\$ 39.531,69	\$ 47.438,02	\$ 56.925,63
Nacionalización	\$ 3.649,00	\$ 4.378,80	\$ 5.254,56	\$ 6.305,47	\$ 7.566,57
Transporte Puerto-Bodega	\$ 640,00	\$ 768,00	\$ 921,60	\$ 1.105,92	\$ 1.327,10
Total Costos de Ventas	\$ 102.908,26	\$123.489,91	\$148.187,89	\$177.825,47	\$213.390,57
Costos Logísticos					
	1	2	3	4	5
Combustible Reparto	\$ 3.600,00	\$ 4.320,00	\$ 5.184,00	\$ 6.220,80	\$ 7.464,96
Matriculación y Mantenimiento	\$ 375	\$ 393,75	\$ 413,44	\$ 434,11	\$ 455,81
Total Costos Logísticos	\$ 3.975,00	\$ 4.713,75	\$ 5.597,44	\$ 6.654,91	\$ 7.920,77
Total Costos	\$ 106.883,26	\$128.203,66	\$153.785,33	\$184.480,38	\$221.311,34

ANEXO 7

Tabla de costos Fijos

(-) Sueldos	\$ 6.000,00	\$ 6.174,00	\$ 6.353,05	\$ 6.537,28	\$ 6.726,87
(-) Beneficios Sociales	\$ 1.901,00	\$ 2.466,09	\$ 2.533,18	\$ 2.602,13	\$ 2.672,98
(-) Gastos administrativos	\$ 42.243,72	\$ 44.279,03	\$ 46.413,80	\$ 48.652,94	\$ 51.001,58
(-) Gastos varios	\$ 4.194,00	\$ 4.478,44	\$ 4.612,79	\$ 4.751,18	\$ 4.893,71
(-) Depreciación	\$ 1.560,52	\$ 1.560,52	\$ 1.560,52	\$ 1.306,85	\$ 1.306,85
(-) Gastos financieros / intereses	\$ 4.179,79	\$ 3.534,79	\$ 2.805,93	\$ 1.982,33	\$ 1.051,66
(-) Gastos constitución	\$ 530,19	\$ 530,19	\$ 530,19	\$ 530,19	\$ 530,19
COSTOS Y GASTOS	\$ 60.609,21	63023,04523	64809,45457	66362,88963	68183,83664

ANEXO 8

Flujo de caja

	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta		\$ 6.644,12	\$14.446,65	\$24.547,60	\$ 41.475,20	\$ 62.816,54
(+) Depreciación		\$ 1.560,52	\$ 1.560,52	\$ 1.560,52	\$ 1.306,85	\$ 1.306,85
(+) Amortización		\$ 530,19	\$ 530,19	\$ 530,19	\$ 530,19	\$ 530,19
Flujo de Caja Proyecto	\$-75.401,98	\$ 8.734,82	\$16.537,35	\$26.638,30	\$ 43.312,23	\$ 64.653,58
(-) Cuota Anual Préstamo	-	\$ 4.961,56	\$ 5.606,56	\$ 6.335,41	\$ 7.159,01	\$ 8.089,69
Flujo de Caja Inversionista	\$-43.249,76	\$ 3.773,27	\$10.930,79	\$20.302,89	\$ 36.153,22	\$ 56.563,89

	0	1	2	3	4	5
Flujo Acumulado Proyecto	\$-75.401,98	\$-66.667,16	\$-50.129,81	\$-23.491,51	\$ 19.820,72	\$ 84.474,30
Flujo Acumulado Inversionista	\$-43.249,76	\$-34.514,94	\$-17.977,59	\$ 8.660,71	\$ 51.972,94	\$116.626,52

ANEXO 9

VAN y TIR

PROYECTO

VAN	\$ 25.634,15
-----	--------------

VAN > 0 = Proyecto Financieramente Viable

TIR	22,46%
-----	--------

La rentabilidad Supera el WACC = Inversión Atractiva

ANEXO 10

Simulador de crédito

¿Cuánto dinero necesitas que te prestemos?

\$

32.152,22

✓

Min. \$3.000,00

¿En cuanto tiempo quieres pagarlo?

5 años

¿Como quieres pagar tus intereses?

Método Francés
Cuotas se mantienen fijas en el tiempo

Método Alemán
Cuotas variables que decrecen en el tiempo

Simular

Tus pagos mensuales serán

\$376,20
Capital

+

\$348,32
Interés

+

\$18,39
Seguro

\$742,91

Durante 5 años
Con una tasa de interés referencial 13,00%

Detalle de tu crédito

Capital:

\$31.991,46

Total de interés:

\$11.799,31

Total seguro de desgravamen:

\$623,00

Total a pagar: \$44.574,53

ANEXO 11

COTIZACIONES

- Proveedor gomitas **DELOU**

COTIZACIÓN B-FIT COLOMBIA													
#	PRODUCTO	CÓDIGO	PVS (USD)	UNIDADES POR CORRUGADO	UNIDADES POR DISPLAY	CORRUGADOS TOTALES	PIEZAS TOTALES	COSTO UNITARIO (USD)	UTILIDAD SOBRE PVS	COSTO LOGÍSTICO POR CORRUGADO	INVERSIÓN TOTAL (USD)	DIMENSIONES CORRUGADO	PESO CORRUGADO (KG)
1	1x6x1 Gominas Oblea Jemaca Chile 40 g	7503565453785	USD 2.72	1,476 (DISPLAYS)	12 BOX.SAS DE 40 g cda	41	17,712	USD 1.77	35%	\$ 9.44	USD 63,455.24	40 x 40 x 60 cm	20 kg

- Servicio Logístico **MX-EC**



COTIZACIÓN DE SERVICIOS

Fecha: 11/05/2025
Valides: 18/05/2025
Código: SLOG-FOR-029 V00
Quote: SIL-4457

Cliente: JUAN BASTIDAS
Atención: JUAN BASTIDAS
Teléfono: 998745760

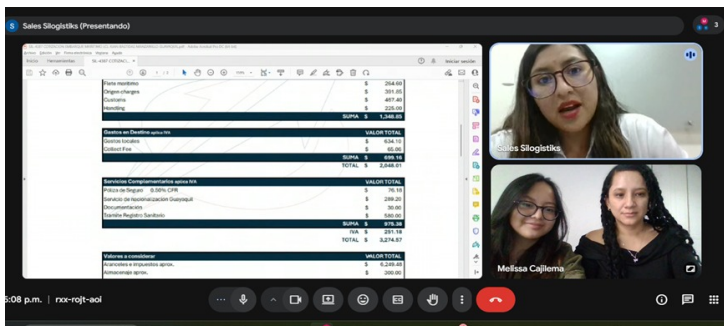
A continuación detallamos nuestra oferta:

Origen: Manzanillo - MX
Destino: Guayaquil
INCOTERM: FCA
Tipo de Carga: Carga General
Operación: Marítimo FCL
Equipo: 1x40 Reefer
Peso: - x -
Volumen: - x -

Detalle	VALOR
Riesgo Internacional	
Ocean Freight	\$ 2,890.00
THC	\$ 210.00
Origin Charges	\$ 351.65
Handling	\$ 226.85
SUMA	\$ 3,678.70
Gastos en Destino según IVA	
Gastos Locales	\$ 800.00
Devolución del Contenedor	\$ 65.00
Collect Fee	MIN 45 \$ 47.32
SUMA	\$ 922.32
TOTAL	\$ 4,591.02
Servicios Complementarios según IVA	
Poliza de Seguro / 0.50% CFR	\$ 88.30
Servicio de Nacionalización (Guayaquil)	\$ 289.20
Documentación	\$ 35.00
SUMA	\$ 412.50
TIA	\$ 158.72
TOTAL	\$ 5,202.24

IMPORTANTE:

- No incluye impuestos, tasas, multas, inspecciones, seguro.
- Sujeto a cambios y disponibilidad de las líneas.
- Tarifa sujeta a pesos y dimensiones finales.
- Tiempo de tránsito 15 días aprox.
- Días Libres en Destino: 3
- Almacenaje aprox. \$350



- Transporte interno **Ecuador**

ROEDAS

[Inicio](#)[Sobre Nosotros](#)[Servicios](#)[Cotizar](#)[Blog](#)

Datos del Envío

Nombre del Paquete

Comitas

Peso (kg)

920

Tamaño (m³)

4

Origen

Guayaquil

Destino

Quito

Tu Cotización

Preço Total

\$320.00

USD

Desglose de Precios

Precio base

\$320.00 (calculado por 4m³)

Esta cotización es un estimado basado en los datos proporcionados.
El precio puede variar según condiciones específicas del envío.

Enviar Cotización por WhatsApp