



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

AUTORES:

María Soledad Alarcón Serrano
Freddy Gustavo Fernández Sánchez
Aníbal Andrés Moya Alcocer
Mauricio Andrés Rueda Escobar

TUTOR:

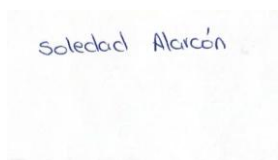
Mgs. Andrés Santiago Toledo Andrade

Modelo de Gestión Administrativa para la Reactivación del Emprendimiento
de Galletas Artesanales DULZURA, para el Año 2026.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Aníbal Andrés Moya Alcocer, María Soledad Alarcón Serra, Freddy Gustavo Fernández Sánchez Mauricio Andrés Rueda Escobar declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

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



María Soledad Alarcón Serrano
1715410120



Mauricio Andrés Rueda Escobar
1718896168



Aníbal Andrés Moya Alcocer
1718017559



Freddy Gustavo Fernández Sánchez
0704609411

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Andrés Santiago Toledo Andrade, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

Andrés Santiago Toledo Andrade

Resumen Ejecutivo

DULZURA es un emprendimiento familiar de Quito dedicado a la elaboración de galletas artesanales de mantequilla. Su producto se basa en una receta de origen francés que obtuvo aceptación en pedidos del entorno cercano y durante temporadas especiales. Pese a ese antecedente favorable, la actividad se interrumpió parcialmente por circunstancias internas de la familia y por la ausencia de una estructura administrativa estable. El proyecto aborda su reactivación mediante procesos definidos y una propuesta comercial ajustada a las condiciones del mercado quiteño.

La propuesta se distancia de la competencia basada en precios bajos propia de las galletas industriales. DULZURA se plantea como un detalle dulce, personalizado y listo para regalar. Aunque contempla la distribución diaria de galletas, su mayor fortaleza se concentra en pedidos para cumpleaños, reuniones familiares, fechas especiales, graduaciones, eventos sociales y obsequios corporativos. El valor de la marca descansa en cuatro atributos: sabor casero, trayectoria familiar, atención directa y adaptación del producto a la ocasión de compra.

El plan articula herramientas administrativas pertinentes para un emprendimiento que debe sustituir la gestión improvisada por prácticas sistemáticas. El diagnóstico del entorno se complementa con mapa de empatía, buyer persona, árbol de problemas, árbol de objetivos, Business Canvas, análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter, FODA, validación de mercado, estudio técnico, estructura organizacional, plan de marketing y evaluación financiera preliminar. Esta lectura integral permite examinar el negocio más allá de la receta y del diseño del empaque.

La investigación combina fuentes documentales sobre población, digitalización, alimentos, formalización y actividad gastronómica con una encuesta aplicada a 301 personas en Quito. Los resultados evidencian interés por productos artesanales, valoración del sabor casero, preferencia por empaques personalizados y disposición de compra dentro de rangos accesibles. El grupo de 26 a 35 años registró la mayor participación, hallazgo que orienta la comunicación visual, la selección de canales digitales y el tono de la marca.

La comercialización integra medios digitales y puntos de contacto físicos. Instagram, Facebook y WhatsApp Business funcionarán como espacios de exhibición, atención y cierre de ventas; las ferias, las cafeterías aliadas y las entregas programadas aportarán visibilidad y confianza en el ámbito local. La proyección financiera parte de una operación de baja escala y diferencia los

precios de las fundas estándar, cajas personalizadas y corporativas. Bajo este esquema, DULZURA busca recuperar su actividad, fortalecer el reconocimiento de marca y sostenerse a mediano y largo plazo mediante una gestión disciplinada.

Palabras clave: galletas artesanales, plan de negocios, emprendimiento familiar, gestión administrativa, marketing digital, Quito, mediano y largo plazo.

Abstract

DULZURA is a family-owned venture based in Quito that produces artisanal butter cookies from a French-origin recipe. The product had previously gained acceptance through orders from close customers and seasonal sales. Despite this favorable response, operations were partially suspended because of internal family circumstances and the absence of a stable administrative structure. This project addresses the venture's reactivation through defined processes and a commercial proposal suited to the Quito market.

The proposal moves away from the low-price competition typical of industrial cookies. DULZURA is positioned as a sweet, personalized gift that is ready to give. Although daily cookie distribution is included, its strongest value lies in orders for birthdays, family gatherings, special occasions, graduations, social events, and corporate gifts. The brand's value rests on four attributes: homemade flavor, family history, direct service, and the ability to adapt the product to each purchasing occasion.

The business plan brings together administrative tools that are appropriate for a venture seeking to replace improvisation with systematic management. The environmental assessment is complemented by an empathy map, buyer persona, problem tree, objective tree, Business Canvas, PESTEL analysis, Porter's Five Forces, SWOT analysis, market validation, technical study, organizational structure, marketing plan, and preliminary financial evaluation. This integrated approach examines the business beyond its recipe and packaging design.

The research combines documentary sources on population, digitalization, food, formalization, and gastronomic activity with a survey of 301 people in Quito. The findings reveal interest in artisanal products, appreciation for homemade flavor, a preference for personalized packaging, and willingness to buy within affordable price ranges. Respondents aged 26 to 35 represented the largest group, a finding that guides the visual communication, choice of digital channels, and tone of the brand.

The commercialization strategy combines digital media with physical points of contact. Instagram, Facebook, and WhatsApp Business will support product display, customer service, and sales conversion, while fairs, partner coffee shops, and scheduled deliveries will strengthen local visibility and trust. The financial projection begins with a small-scale operation and uses different prices for standard, personalized, and corporate boxes. Under this model, DULZURA

seeks to resume operations, improve brand recognition, and remain sustainable in the medium and long term through disciplined management.

Keywords: Artisanal cookies, business plans, family venture, administrative management, digital marketing, Quito, medium and long term.

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto a nuestras familias, cuyo respaldo acompañó cada etapa de nuestra formación académica. Su paciencia, confianza y motivación fueron decisivas, sobre todo en los periodos de mayor exigencia.

A nuestros padres y seres queridos, por habernos enseñado que el esfuerzo, la responsabilidad y la perseverancia no son ideas abstractas, sino hábitos que sostienen los logros importantes. Esos principios guiaron nuestro recorrido universitario y están presentes en este trabajo.

También dedicamos estas páginas a quienes confían en el valor de los emprendimientos familiares y en su capacidad para convertir una idea sencilla en un proyecto organizado, con identidad y posibilidades de crecimiento.

Nos dedicamos, finalmente, este resultado a nosotros mismos. La constancia, el compromiso y el trabajo en equipo demostrados durante su elaboración representan tanto la culminación de un requisito académico como una evidencia de crecimiento personal y profesional.

Agradecimiento

Agradecemos, en primer lugar, a Dios por la fortaleza, la salud y la perseverancia que hicieron posible culminar esta etapa académica. El proyecto recoge una parte importante del esfuerzo, el aprendizaje y el compromiso acumulados durante la carrera.

Reconocemos a la Universidad Internacional del Ecuador y a sus docentes por los conocimientos, las experiencias y las herramientas compartidas durante nuestra formación en Administración de Empresas.

Expresamos un agradecimiento especial a nuestro tutor, Msc. Andrés Santiago Toledo Andrade, por su guía durante el proyecto de titulación. Sus observaciones permitieron fortalecer la estructura del trabajo, su enfoque administrativo y el análisis de viabilidad.

A nuestras familias, gracias por la paciencia, la motivación y el apoyo constante. Su respaldo nos permitió avanzar con responsabilidad incluso en las etapas más demandantes del proceso.

Agradecemos también a quienes participaron en la investigación y en la validación del proyecto. Sus criterios ayudaron a comprender con mayor precisión las necesidades del mercado y aportaron al desarrollo de DULZURA como una propuesta artesanal con identidad, valor y proyección en Quito.

TABLA DE CONTENIDOS

FIGURA 1. MAPA DE EMPATÍA	4
CUADRO 1. BUYER PERSONA.....	5
CUADRO 2. ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	6
CUADRO 1. BUSINESS MODEL CANVAS	8
FIGURA 2. OPCIÓN 1 DE PROTOTIPO 1.0.....	9
FIGURA 3. ANALISIS PESTEL.....	10
FIGURA 4. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	11
FIGURA 5. ANALISIS FODA	12
TABLA 1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	13
FIGURA 6. HALLAZGOS CLAVE DEL ESTUDIO DE MERCADO	14
CUADRO 4. CODIFICACIÓN ENTREVISTAS PARA PROTOTIPO.....	14
CUADRO 5. MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE ENTREVISTAS	15
FIGURA 7. OPCIÓN 2 PROTOTIPO 2.0	16
FIGURA 8. CAPTURA VIDEO PROMOCIONAL	17
FIGURA 9. LANDING PAGE.....	18
FIGURA 10. LOCALIZACIÓN.....	19
FIGURA 11. MAPA DE DISTRIBCIÓN PLANTA DULZURA	20
FIGURA 12. MAPA DE DISTRIBUCIÓN PLANTA BITE	20
FIGURA 13. MAPA DE PROCESOS	21
FIGURA 13. MAPA DE PROCESOS CON APOYO BIZAGIMODELE	22
CUADRO 6. DETALLE MAPA DE PROCESOS.....	23
FIGURA 14. ORGANIGRAMA.....	24
CUADRO 7. DIFERENCIACIÓN.....	29

<i>CUADRO 8. ACCIONES DIGITALES PROPUESTAS</i>	30
<i>TABLA 2. PROPUESTA DE INVERSIÓN</i>	32
<i>TABLA 3. PRIMER AÑO</i>	33
<i>TABLA 4. SEGUNDO AÑO</i>	33
<i>TABLA 5. TERCER AÑO</i>	34
<i>TABLA 6. CUARTO AÑO</i>	34
<i>TABLA 7. QUINTO AÑO</i>	35
<i>TABLA 8. ROL DE PAGOS</i>	36
<i>TABLA 9. PRESUPUESTO DE GASTOS</i>	37
<i>TABLA 10. FLUJO DE CAJA</i>	38
<i>TABLA 11. BALANCE GENERAL</i>	39
<i>TABLA 12. ESTADO DE RESULTADOS</i>	40
<i>TABLA 13. RESUMEN PRIMER AÑO</i>	40
<i>TABLA 14. RESUMEN VENTAS PRIMER AÑO</i>	41

Introducción

DULZURA surge de la decisión de recuperar una receta familiar de galletas artesanales que tuvo buena aceptación, aunque no logró consolidarse como una actividad permanente. Su trayectoria refleja una dificultad frecuente en los emprendimientos familiares: disponer de un producto con potencial no compensa la ausencia de métodos de gestión, responsabilidades claras y criterios de control.

El negocio produce y comercializa galletas de mantequilla, con presentaciones personalizadas cuando el pedido lo requiere. La oferta se dirige a quienes buscan un detalle para regalar, acompañar una celebración o atender una solicitud empresarial. El producto, por tanto, no se limita a su función como alimento; integra sabor, presentación y significado en un obsequio adaptado a cada ocasión.

El proyecto responde a dos necesidades relacionadas. La primera es que los consumidores quiteños demandan alternativas a los productos industrializados cuando desean obsequios personalizados y visualmente atractivos. Al mismo tiempo, DULZURA requiere una operación menos dependiente de pedidos ocasionales, temporadas altas y recomendaciones informales.

El segmento principal comprende personas de 25 a 45 años residentes en Quito que adquieren detalles para cumpleaños, reuniones, graduaciones, aniversarios y otras fechas especiales. Como segmentos complementarios se consideran empresas, cafeterías y organizadores de eventos con potencial para realizar pedidos por volumen o adquirir cajas temáticas destinadas a clientes y colaboradores.

La diferenciación con otros emprendimientos del mismo segmento es que proviene de combinar una receta familiar ya probada, elaboración artesanal, personalización y atención directa. Esta configuración permite competir por valor percibido en lugar de recurrir a precios bajos. En un mercado con numerosas alternativas dulces, la marca debe sostener sus premisas fundamentales las cuales son: sabor casero, cuidado del pedido, personalización y cumplimiento.

La primera etapa se enfoca en formalizar procesos, fijar precios, ordenar los canales de venta, activar las redes sociales y comprobar la conveniencia de alianzas locales. Una vez estabilizada la operación, el emprendimiento podrá ampliar su catálogo con nuevas variedades de galletas y sabores, sin abandonar el sabor auténtico y artesanal; también podrá trabajar con cafeterías, participar en ferias y consolidar la línea corporativa. La reactivación no constituye el punto de llegada, sino la base para crecer a mediano y largo plazo con control, calidad y una identidad reconocible en Quito.

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para reactivar DULZURA, emprendimiento dedicado a la elaboración y comercialización de galletas artesanales personalizadas en Quito durante 2026, mediante un modelo de gestión administrativa, comercial y operativa que ordene sus procesos, fortalezca su presencia en el mercado local y mejore sus condiciones de sostenibilidad.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación del emprendimiento y del mercado de productos artesanales en Quito mediante revisión documental, análisis del entorno, encuesta de mercado y validación con clientes potenciales.
- Diseñar el modelo de negocio de DULZURA a partir de su propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, actividades y recursos clave, procesos operativos y lineamientos organizacionales.
- Formular un plan de marketing y una evaluación financiera preliminar que orienten la reactivación comercial mediante estrategias de producto, precio, plaza y promoción, junto con controles de costos e indicadores de seguimiento.

Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

Marco Teórico (Hallazgos de la Investigación Documental)

La continuidad de un pequeño negocio familiar no depende únicamente de la tradición que le dio origen, requiere actividades ordenadas, costos visibles, responsabilidades delimitadas y mecanismos de control. Robbins y Coulter (2018) explican la gestión a partir de las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar. Aplicadas a DULZURA, estas funciones permiten convertir pedidos informales en una operación consistente y repetible.

El mercado local ofrece una base demográfica relevante. La revisión poblacional 2024 del INEC sitúa al Distrito Metropolitano de Quito por encima de los 2,8 millones de habitantes (INEC, 2024). Esta cifra no equivale al mercado efectivo de DULZURA, pero confirma que existe una población suficiente para segmentar por edad, ocasión de compra, poder adquisitivo y hábitos digitales. La oportunidad de expansión depende, precisamente, de evitar una lectura indiferenciada de ese universo.

El desempeño del sector también revela espacio para productos listos para compartir. ANFAB reportó que la industria ecuatoriana de snacks cerró 2024 con ventas de USD 119,22 millones, un 43,6% más que el año anterior (ANFAB, 2025). DULZURA no participa en la industria masiva; aun así, el dato muestra el dinamismo de los bocaditos, los productos de conveniencia y las alternativas asociadas al consumo social.

La digitalización resulta especialmente relevante para una operación de baja escala. Ecuador registró 15,4 millones de usuarios de internet al cierre de 2025, con una penetración del 83,9% y una presencia equivalente en identidades de redes sociales (DataReportal, 2026). En estas condiciones, captar y atender clientes mediante Instagram, Facebook y WhatsApp Business es una decisión coherente con los recursos del emprendimiento y evita asumir, desde el primer mes, el costo de una tienda física.

La formalización legal y sanitaria debe avanzar al mismo ritmo que la operación. El SRI mantiene el régimen RIMPE para negocios populares y emprendedores, mientras que ARCSA exige permiso de funcionamiento y, cuando corresponde, notificación sanitaria para comercializar alimentos procesados (SRI, 2026; ARCSA, 2026). Más que una barrera administrativa, estas exigencias constituyen condiciones para generar confianza y acceder a canales de venta más amplios.

DULZURA contempla la venta diaria de galletas, pero concentra su valor diferencial en empaques innovadores y personalizados. El cliente espera un producto visualmente cuidado, de sabor casero y entregado en el momento acordado. El plan vincula, por ello, la gestión administrativa con el marketing emocional: la receta familiar construye identidad, mientras que el empaque y la personalización transforman la compra en una experiencia de regalo.

Figura 1 Mapa de Empatía

¿Qué piensa y siente? Busca un detalle diferente, con sabor casero y presentación cuidada. Quiere regalar algo bonito sin perder cercanía ni autenticidad.	Resultados Esperados Desea una caja lista para entregar, con buen sabor, diseño personalizado, atención rápida y una experiencia memorable.	¿Qué ve? Observa muchas opciones industriales y reposterías en redes, pero pocas combinan historia familiar, personalización real y empaque atractivo.
¿Qué oye? Recibe recomendaciones de familiares, amigos y redes sociales sobre emprendimientos locales, ferias, cafeterías y productos artesanales.	Cliente Objetivo Persona de 25 a 45 años en Quito que compra galletas artesanales para regalos, celebraciones y detalles corporativos.	¿Qué dice y hace? Pregunta por precios, tiempos de entrega, diseños disponibles y fotos de referencia. Compra por WhatsApp, Instagram o puntos físicos.
Esfuerzos / dolores Teme pagar por un producto bonito, pero sin buen sabor, que llegue tarde o que el diseño final no coincida con lo solicitado.	Necesidades clave Confianza, puntualidad, personalización, precio razonable, empaque cuidado y comunicación clara durante todo el pedido.	Ganancias / beneficios Obtiene un detalle dulce, personalizado y con valor emocional, ideal para compartir en momentos especiales.

Elaboración propia con base en la investigación de mercado aplicada a clientes potenciales de Dulzura en Quito, 2026.

Interpretación. El mapa de empatía evidencia que el cliente potencial no adquiere únicamente una galleta; busca un detalle con intención emocional. DULZURA debe gestionar de forma conjunta el sabor, la presentación, la puntualidad y la atención personalizada. La confianza construida durante el pedido será determinante para distinguir la propuesta de alternativas industriales o genéricas.

Buyer Persona: Características y necesidades del segmento

Cuadro 1 Buyer Persona

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Camila, compradora de detalles personalizados para celebraciones.
Edad	25 a 45 años, con mayor énfasis en adultos jóvenes de 26 a 35 años.
Género	Masculino y femenino.
Estado civil	Soltero, casado o conviviente.
Nivel educativo	Bachillerato, técnico o universitario.
Ingresos mensuales	Entre USD 600 y USD 2.000, según capacidad de compra del segmento urbano.
Ocupación	Empleados, emprendedores, padres de familia, organizadores de eventos y personal administrativo.
Redes sociales que utiliza	Instagram, Facebook, WhatsApp y TikTok.
Estilo de vida	Activo, visual, orientado a reuniones, celebraciones y compras prácticas.
Valores	Familia, creatividad, apoyo a negocios locales, calidad artesanal y buena presentación.
Personalidad	Detallista, práctica y sensible al trato personalizado.
¿Dónde compra?	Redes sociales, cafeterías, ferias, recomendaciones y comercios de barrio.
¿Qué lo motiva a comprar?	Sabor casero, diseño personalizado, empaque atractivo, precio razonable y confianza en la entrega.
Necesidades principales	Encontrar un regalo distinto, listo para entregar, con buena imagen y atención sencilla.
¿Cómo satisface BITE esas necesidades?	Ofrece galletas bajo pedido, empaques temáticos, comunicación directa y adaptación del producto a cada ocasión.

Nota: Elaborado por Autores.

Identificación de la Problemática

Problema del segmento

La oferta quiteña incluye galletas industriales, panaderías, cafeterías y repostería casera, pero no todas las alternativas integran sabor casero, personalización, empaque listo para regalar y atención directa. DULZURA cuenta con una receta de aceptación comprobada, aunque todavía carece de una gestión formal. El problema central consiste en transformar una producción ocasional en un emprendimiento visible, organizado y rentable a mediano y largo plazo.

Árbol de Problemas

Cuadro 2. Árbol de Problemas

Causas	Problema Central	Consecuencias
Escasas estrategias de marketing y comercialización digital	Falta de un modelo de gestión administrativa para la reactivación y posicionamiento del emprendimiento artesanal “BITE” en la ciudad de Quito.	Bajo nivel de ventas y escaso reconocimiento de marca. Dependencia exclusiva del canal boca a boca
Ausencia de un modelo de negocios estructurado	Falta de un modelo de gestión administrativa para la reactivación y posicionamiento del emprendimiento artesanal “BITE” en la ciudad de Quito.	Incapacidad para atraer inversión o financiamiento
Débil estructura organizacional y administrativa	Falta de un modelo de gestión administrativa para la reactivación y posicionamiento del emprendimiento artesanal “BITE” en la ciudad de Quito.	Riesgo de quiebra o abandono nuevamente del emprendimiento.

Nota: Elaborado por Autores.

El árbol de problemas identifica tres causas principales. La primera es la escasa aplicación de estrategias de marketing y comercialización digital: la presencia intermitente de DULZURA reduce su visibilidad en Quito y mantiene las ventas sujetas a recomendaciones, pedidos cercanos y temporadas especiales. La segunda es la ausencia de un modelo de negocio estructurado que defina clientes, canales, costos, ingresos y propuesta de valor; sin estos elementos, fijar precios y proyectar el crecimiento se vuelve incierto. La tercera causa corresponde a una estructura organizacional y administrativa débil, sin roles, procesos ni controles delimitados, situación que puede afectar la producción, las ventas, las entregas y la atención al cliente.

Resolución de Problema

Idea de Negocio – Resolución de Objetivos

DULZURA propone comercializar galletas artesanales de mantequilla tanto en una línea regular como mediante pedidos con diseños y empaques adaptados a celebraciones, regalos y eventos corporativos. La ventaja competitiva combina receta familiar, personalización y atención cercana. Esta propuesta atiende la demanda de un detalle diferente y, a la vez, obliga al emprendimiento a definir procesos, precios, canales y responsabilidades.

BUSINESS MODEL CANVAS

Socios Clave (8)	Actividades Clave 7	Propuestas de Valor 2	Relación con Clientes 4	Segmentos de Clientes 1
• Proveedores de insumos (harina, mantequilla, azúcar, huevos) • Proveedores de empaques personalizados • Plataformas de delivery; cafeterías aliadas; influencers gastronómicos; • Organizadoras de eventos.	• Producción artesanal de galletas. • Personalización a medida. • Gestión de pedidos y atención al cliente. • Marketing digital y gestión de redes sociales. • Control de calidad por lote.	• Galletas artesanales personalizadas. • Elaboradas con receta familiar de quince años, con diseño a medida. • Empaque de marca y entrega a domicilio en Quito. • Experiencia emocional y nostálgica vinculada a la historia familiar.	• Atención personalizada 1 a 1 por WhatsApp Business. • Asesoría de diseño sin costo adicional. • Programa de referidos. • Promociones para clientes recurrentes y seguimiento postventa.	• Personas de 26 a 35 años en Quito (segmento primario) • Familias en celebraciones (segmento secundario) • Empresas para regalos corporativos (segmento terciario) • Cafeterías y ferias como canal B2B potencial.
	Recursos Clave 6			
	• Receta artesanal familiar exclusiva (activo intangible diferenciador) • Habilidad de decoración manual. • Equipamiento de cocina. • Perfiles activos en redes sociales; capital semilla para empaques.		Canales 3 • Instagram, Facebook y WhatsApp Business. • Cafeterías aliadas en consignación. • Ferias gastronómicas. • Aplicaciones de delivery. • Google Business Profile. • Boca a boca.	
Estructura de Costos 9 • Costo de materia prima. • Empaque y presentación del producto. • Transporte, logística y marketing.			Fuente de Ingresos 5 • Línea estándar (USD 4,99/funda). • Línea personalizada (USD 9,99 – 12,99/caja); línea corporativa y fechas espe	

Cuadro 2. Business Model Canvas. Elaborado por Autores.

Prototipaje o propuesta inicial 1.0

Figura 2 Opción 1 de prototipo 1.0



Nota: Elaborado por Autores con apoyo de la IA.

El prototipo inicial consiste en una funda sencilla con etiqueta de marca y un nivel básico de personalización. Esta alternativa permite evaluar el producto sin incrementar de forma prematura la inversión en packaging. Antes de desarrollar un empaque más elaborado, se observará la respuesta del cliente frente al sabor, el precio, el tiempo de entrega y la presentación.

Análisis del Macroentorno

El análisis PESTEL muestra restricciones y oportunidades concretas. En los ámbitos político y legal, el negocio debe cumplir la normativa sanitaria aplicable a alimentos artesanales y los requisitos municipales de funcionamiento, lo que vuelve ineludible su formalización. En la dimensión económica, el crecimiento de snacks y bocaditos en Ecuador evidencia actividad en los productos de consumo rápido (ANFAB, 2025). La cultura quiteña de celebraciones y regalos favorece la personalización en el plano social, mientras que la conectividad del país facilita el inicio de ventas por redes sociales (DataReportal, 2026). En materia ambiental, el uso de empaques responsables puede reforzar la percepción de marca. El atractivo del mercado no elimina su elevada competencia; DULZURA deberá diferenciarse mediante historia, sabor, diseño y servicio.

Figura 3 Análisis PESTEL



Nota: Elaborado por Autores.

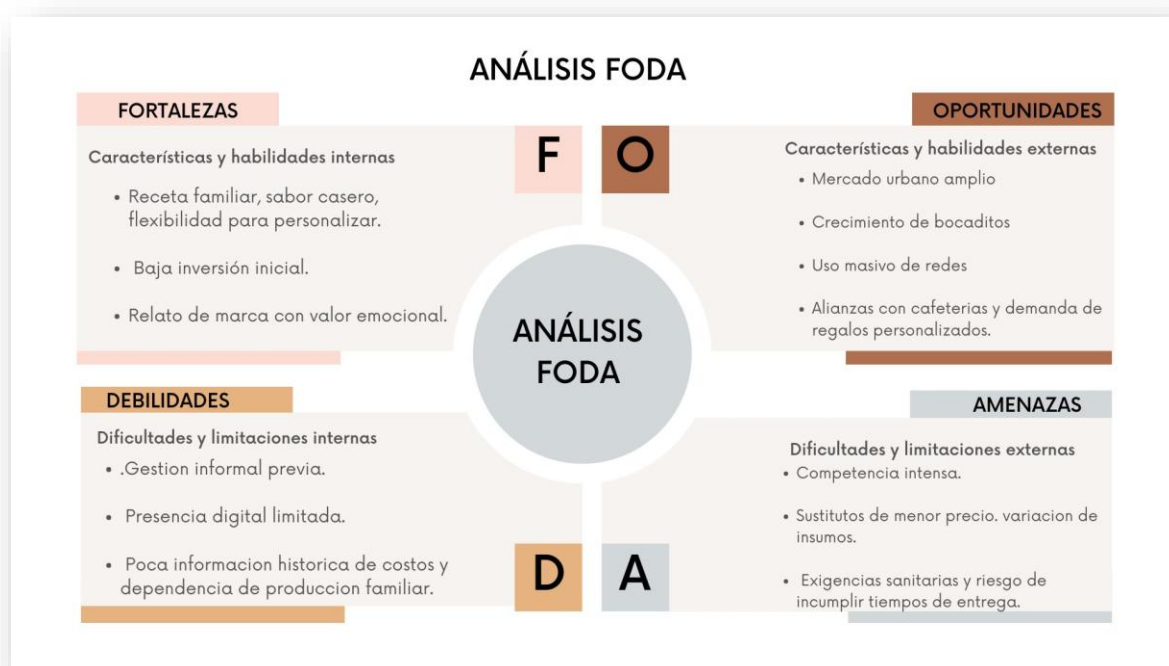
Análisis del Microentorno

El microentorno se caracteriza por una competencia intensa entre panaderías, reposterías, cafeterías y vendedores caseros que operan en redes sociales. Como los clientes comparan opciones con facilidad, responder mediante descuentos permanentes debilitaría el posicionamiento de DULZURA. La variedad de proveedores de harina, mantequilla, huevos y empaques reduce la dependencia, aunque las compras por volumen podrían mejorar las condiciones de negociación. Las barreras de entrada son bajas y los sustitutos incluyen chocolates, tortas, cupcakes y galletas industriales. Desde el enfoque de Porter (2008), la defensa competitiva debe apoyarse en la receta familiar, la personalización, el empaque y la confiabilidad del servicio.

Figura 4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Nota: Elaborado por Autores

Figura 5 Análisis FODA

Nota: Elaborado por Autores

Validación de Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado

Población

La población objetiva comprende adultos de 25 a 45 años residentes en Quito que compran productos para celebraciones, regalos o reuniones. Las empresas, cafeterías y organizadores de eventos se incorporan como clientes secundarios. Las proyecciones del INEC sitúan al Distrito Metropolitano de Quito por encima de los 2,8 millones de habitantes; se trata de un mercado amplio que debe delimitarse según edad, ocasión de compra y capacidad adquisitiva (INEC, 2024).

Muestra

La muestra se calculó con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 7% y los parámetros $p = 0,5$ y $q = 0,5$. La expresión $n = (Z^2 \times p \times q) / e^2$ arroja un mínimo aproximado de 196 encuestas. Se obtuvieron 301 respuestas, cantidad superior a la requerida para realizar una primera aproximación al mercado objetivo.

Instrumento de recolección de información

La información primaria se recopiló mediante una encuesta digital. El cuestionario examinó edad, frecuencia de compra, atributos valorados, ocasiones de consumo, canales preferidos, experiencia con productos artesanales, preferencias de empaque y disposición de pago. La revisión de fuentes institucionales, sectoriales y normativas relacionadas con Quito, los alimentos y los canales digitales complementó esta evidencia.

Tabla 1 Presentación de resultados

Variable	Resultado dominante	Frecuencia	Porcentaje
Edad con mayor participación	25 a 35 años	163	54,2%
Frecuencia declarada	Una o dos compras al mes	149	49,5%
Atributo principal	Sabor auténtico y casero	138	45,8%
Uso más mencionado	Regalos en fechas especiales	150	49,8%
Lugar de compra habitual	Cafeterías especializadas	101	33,6%
Canal preferido	Puntos físicos: cafeterías o ferias	140	46,5%
Experiencia con artesanales	Sí ha comprado alguna vez	205	68,1%
Empaque preferido	Caja de cartón con diseño personalizado	138	45,8%
Recomendación	Probable o muy probable	284	94,3%
Disposición de pago	USD 5 a USD 8	159	52,8%

Nota: n = 301. Elaboración propia a partir de encuesta aplicada en Quito, 2026.

Los resultados respaldan la deseabilidad de la propuesta, aunque también delimitan sus condiciones comerciales. La mayor participación del grupo de 26 a 35 años exige una comunicación visual, ágil y adaptada a redes sociales. El sabor casero y la presentación

obtuvieron mayor valoración que el precio, por lo que DULZURA puede competir desde el valor percibido. La preferencia por cafeterías y ferias confirma que los puntos físicos siguen siendo relevantes para construir confianza, mientras las redes cumplen funciones de exhibición y contacto. El rango de USD 5 a USD 8 resulta compatible con una línea de venta diaria, acompañada por cajas premium para pedidos personalizados.



Figura 6 Hallazgos clave del estudio de mercado. Elaborado por Autores con apoyo de la IA.

Cuadro 4 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0

Código	Tipo de instrumento	Perfil de participante	Fecha	Temática
EI01	Entrevista en profundidad	Consumidora de 29 años, residente en Quito, compradora de detalles para celebraciones.	Junio 2026	Percepción del prototipo mejorado de Dulzura.

Nota: Elaborado por Autores

Cuadro 5 Matriz de sistematización de información, entrevistas

Temática	Pregunta	Respuesta sintetizada
Contexto de uso	¿En qué ocasiones compraría galletas personalizadas?	EI01 considera que serían útiles para cumpleaños, reuniones familiares, agradecimientos y regalos de oficina.
Primera impresión	¿Qué pensó al ver la propuesta?	La presentación le pareció más cercana a un regalo que a un producto común de panadería.
Atractivo general	¿Qué elemento le resultó más interesante?	Destacó la personalización, la caja y la posibilidad de escoger el mensaje o la temática.
Valor percibido	¿El producto facilitará la compra de un detalle?	Mucho; indicó que ahorra tiempo porque combina el postre y el empaque en una sola compra.
Barreras	¿Qué duda tendría antes de comprar?	Preguntaría por frescura, puntualidad de entrega y fotos reales antes de confirmar.
Mejoras	¿Qué cambiaría o agregaría?	Sugirió mostrar un catálogo con precios claros y opciones por fecha especial.
Compra	¿Lo compraría?	Sí, especialmente para regalos pequeños o detalles corporativos.
Canal preferido	¿Dónde le gustaría comprar?	WhatsApp para cerrar el pedido e Instagram para revisar fotos y referencias.

Nota: Elaborado por Autores.

Propuesta Final - Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)



Figura 7 Prototipo 2.0. Elaborado por autores con apoyo de la IA.

Al realizar el rebranding se cambió el nombre y el diseño de la funda tradicional con el fin de mostrar como sería el nuevo diseño tomando en cuenta siempre mantener la calidad y la receta original que nos caracterizaba. Los colores son basados en la nueva propuesta de marketing, así como el logo de la marca.

Modelo de Monetización

La monetización se basa en la venta directa por pedido y contempla tres líneas: funda estándar para compras frecuentes, caja premium con mayor personalización y pedidos corporativos por volumen. WhatsApp Business e Instagram concentrarán el cierre comercial. Para reducir cancelaciones, el pago será parcial o total por anticipado. En San Valentín, Día de la Madre, graduaciones y Navidad se ofrecerán kits limitados bajo un esquema de preventa, lo que permitirá ajustar la producción a la demanda confirmada.

Presentación Comercial del Prototipo o Propuesta Final



Figura 8 Captura de pantalla video promocional. Elaborado por autores con apoyo de la IA.



<https://bite-landing.andres1509m.chatgpt.site/>

Figura 9 Landing page del proyecto. Elaborado por autores con apoyo de la IA.

La operación inicial se ubicará en Quito, dentro de un espacio doméstico adaptado para producción artesanal de baja escala. El área deberá disponer de agua potable, energía eléctrica, ventilación, almacenamiento higiénico, superficies lavables y acceso seguro para retiros o despachos. Esta elección reduce los costos fijos durante la reactivación. Si la demanda mensual supera la capacidad familiar, el traslado gradual a un taller pequeño deberá evaluarse con base en el volumen y la rentabilidad observados.

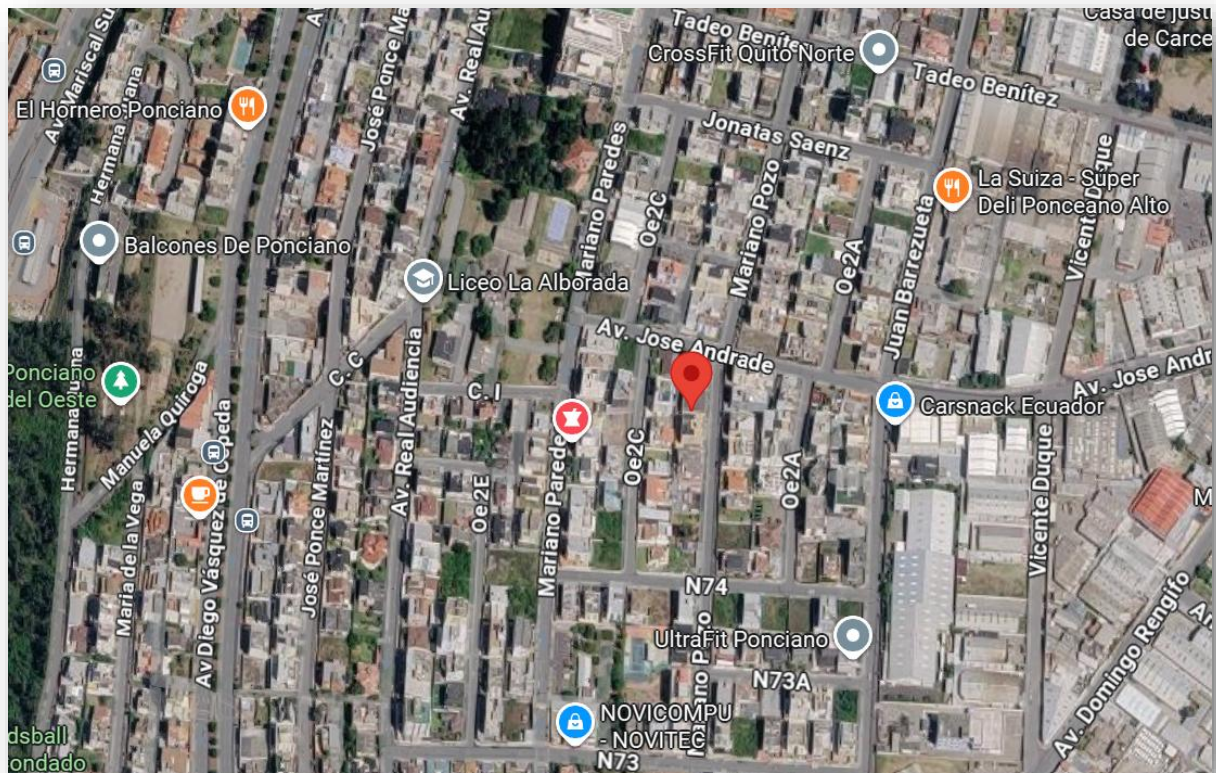


Figura 10 Localización. Tomado de Google Maps

MAPA DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA DULZURA



Figura 11 Mapa de distribución de la planta. Elaborado por Autores con Apoyo de la IA.

MAPA DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA BITE



Figura 12 Mapa de distribución de la planta. Elaborado por Autores con apoyo de la IA.

Mapa de Procesos



FIGURA 13. Mapa de procesos. Elaborado por Autores

Modelado de Procesos

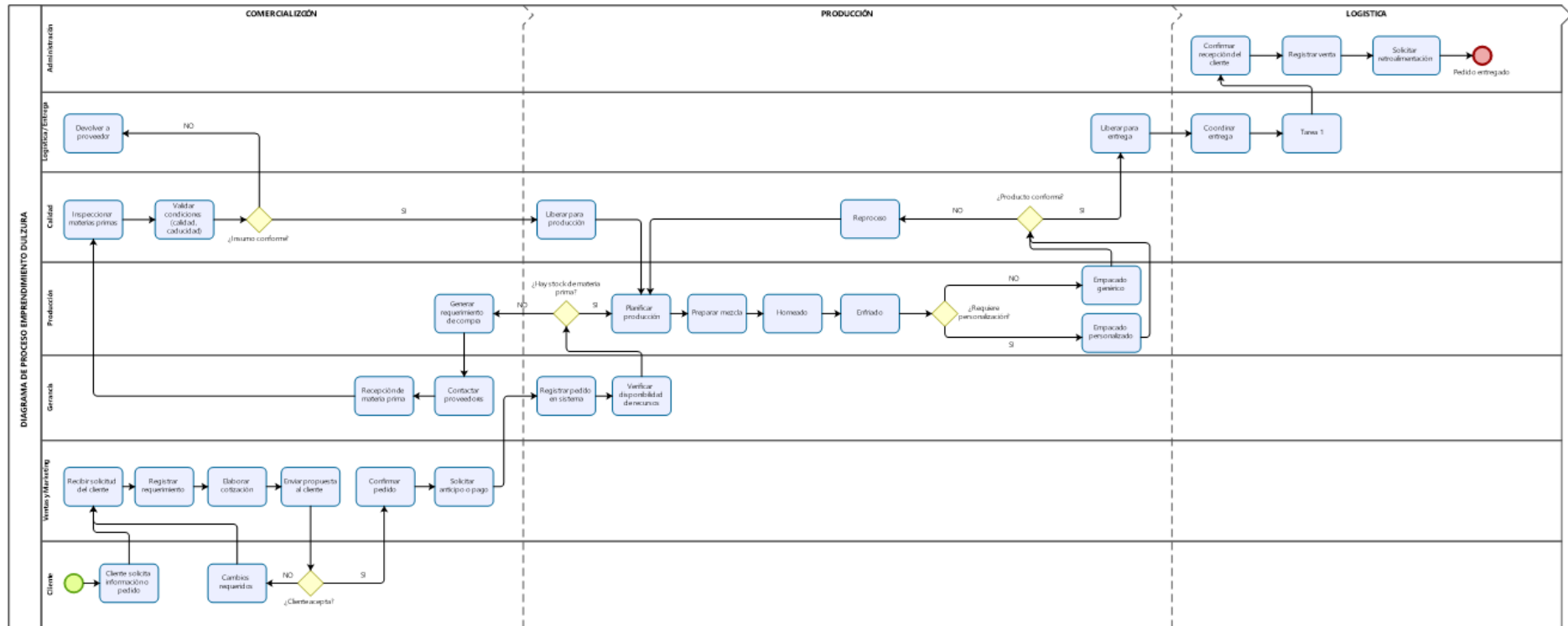


Figura 13 Mapa de procesos Bite. Elaborado por Autores con apoyo de BizagiModeler

Cuadro 6. Detalle mapa de procesos

Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
Dirección estratégica	Definir metas y prioridades del negocio.	Desde la planificación anual hasta el seguimiento mensual.	Revisión FODA, metas de venta, indicadores, presupuesto y decisiones de crecimiento.
Control de calidad	Asegurar sabor, higiene y presentación uniforme.	Desde compra de insumos hasta entrega final.	Revisión de insumos, limpieza, control de horneado, empaque y registro de observaciones.
Gestión comercial y ventas	Captar clientes y convertir pedidos.	Desde consulta inicial hasta confirmación de pago.	Publicaciones, atención por WhatsApp, cotización, agenda de pedidos y postventa.
Compra de materia prima	Garantizar disponibilidad de insumos.	Desde solicitud de compra hasta almacenamiento.	Lista de compras, selección de proveedor, comprobantes y rotación de inventario.
Producción y envasado	Elaborar galletas según pedido.	Desde preparación de masa hasta caja final.	Pesaje, mezcla, corte, horneado, enfriado, decoración y empaque.
Almacenamiento	Proteger insumos y producto terminado.	Materias primas, empaques y pedidos listos.	Etiquetado, fechas, separación de productos y control de condiciones.
Distribución y logística	Entregar a tiempo y en buen estado.	Desde programación hasta confirmación de recepción.	Ruta, contacto con cliente, entrega, comprobante y solución de novedades.
Gestión administrativa	Ordenar documentos, costos y permisos.	Todas las actividades de soporte.	Registro de ventas, gastos, proveedores, permisos, impuestos y reportes.

Nota: Elaborado por Autores.

Organigrama

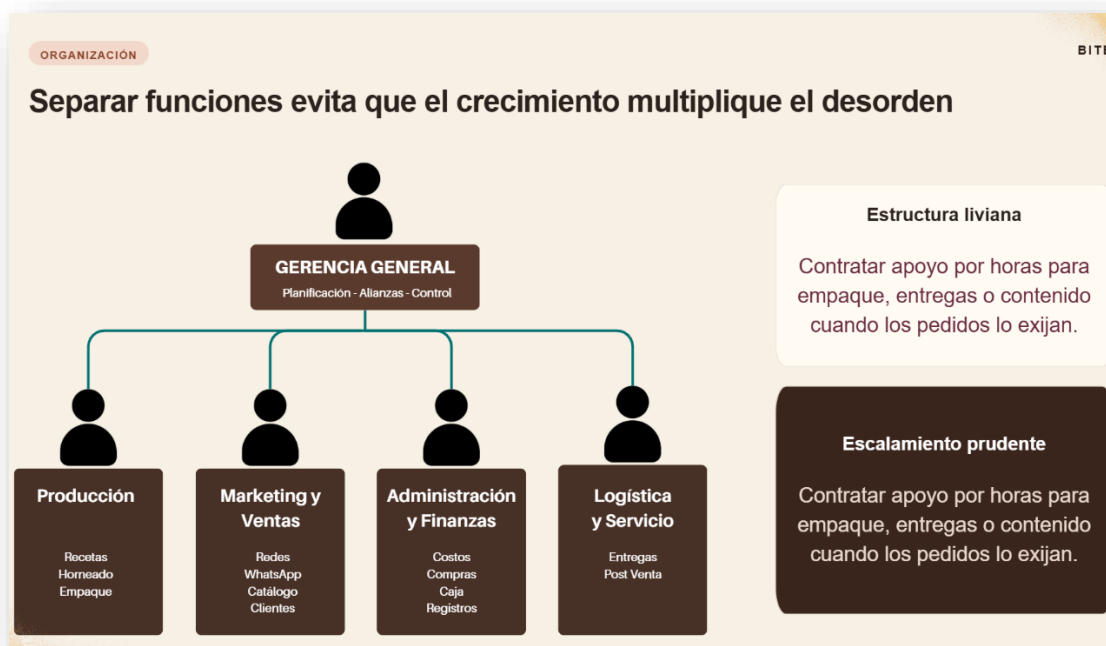


Figura 14 Organigrama. Elaborado por Autores.

La estructura inicial de DULZURA debe corresponder a su etapa de reactivación y mantenerse deliberadamente sencilla. La gerencia general coordinará decisiones, costos, proveedores y metas. De ella dependerán tres áreas: producción, comercialización y administración. Producción asumirá las recetas, el horneado, la decoración, la higiene y el empaque; comercialización gestionará las redes sociales, el catálogo, la atención por WhatsApp, las promociones y la relación con cafeterías y ferias; administración controlará compras, ventas, costos, pagos, inventarios y documentación legal. Durante la primera etapa, una misma persona podrá desempeñar varias funciones, pero la separación formal de responsabilidades reduce la posibilidad de omisiones y duplicidades. Cuando aumente la carga de pedidos, podrá incorporarse apoyo por horas para empaque, entregas o contenido digital. El organigrama no pretende burocratizar el negocio, sino establecer responsables y definir la información que debe registrarse cada semana.

Conformación Legal

La formalización puede comenzar con la obtención del RUC bajo el régimen correspondiente a los ingresos y a la actividad económica. Si el negocio crece o incorpora socios, convendrá evaluar una Sociedad por Acciones Simplificada. La Superintendencia de Compañías permite constituir una S.A.S. mediante procedimientos simplificados, alternativa que facilita separar la

operación comercial de las finanzas personales de los socios (SCVS, 2024). Para la producción de alimentos, la ruta incluye permiso de funcionamiento, condiciones de higiene, rotulado y notificación sanitaria cuando resulte aplicable (ARCSA, 2026).

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING

Proyecto de Reactivación del Emprendimiento Artesanal BITE (Antes DULZURA)

1. Introducción

BITE retoma la trayectoria de un emprendimiento familiar de galletas artesanales que operó en Quito y dejó de hacerlo por circunstancias internas y por la falta de una estructura comercial definida. La reactivación no requiere modificar la esencia del producto: su valor proviene del sabor casero, la receta familiar y la historia de la marca. El ajuste necesario ocurre en la gestión, la presentación y la forma de relacionarse con el consumidor actual.

El desafío comercial consiste en que el cliente reconozca las galletas como un detalle bien presentado, confiable y sencillo de solicitar para una ocasión especial. La estrategia se concentra, por tanto, en preservar el carácter artesanal, fortalecer la identidad visual y emplear canales digitales que permitan cubrir el mercado quiteño sin asumir desde el inicio el costo de un local físico.

Las decisiones se organizan mediante la mezcla de marketing: producto, precio, plaza y promoción. Su aplicación reduce la dependencia de la intuición y obliga a relacionar cada acción con una necesidad concreta del segmento. Kotler y Keller (2016) sostienen que el marketing vincula la oferta de la empresa con las necesidades del consumidor. En BITE, esa conexión se materializa en empaques personalizados, atención directa y una comunicación cercana, en contraste con el alcance masivo de las marcas industriales.

2. Situación general de BITE

BITE tiene como antecedente un emprendimiento familiar que funcionó entre 1994 y 2012 y se dedicó principalmente a elaborar galletas de mantequilla de estilo francés. Las ventas provenían de recomendaciones, pedidos cercanos y fechas especiales. La falta de una marca formal, canales de distribución estables y planificación comercial impidió sostener la operación en el largo plazo.

La reactivación en 2026 ocurre en un entorno distinto. Los consumidores buscan productos, comparan alternativas y gestionan pedidos mediante internet y redes sociales. DataReportal (2026) registra una alta penetración de internet en Ecuador, mientras el INEC (2024) documenta el acceso y uso de internet, telefonía celular y computadoras en los hogares. Estos canales no generan ventas de manera automática, pero permiten validar la propuesta antes de incurrir en costos elevados de arriendo, personal fijo o inventario.

El regreso al mercado debe apoyarse en una definición fácil de comunicar: galletas artesanales presentadas como regalos. Este encuadre distingue a BITE de las galletas industriales de bajo precio y de la oferta convencional de pastelerías. El cliente no adquiere solamente una caja de galletas, sino un detalle terminado y listo para entregar.

3. Segmento de mercado

El segmento principal reúne a hombres y mujeres de Quito de 25 a 45 años, con especial atención al grupo de 26 a 35 años. Sus compras se relacionan con cumpleaños, reuniones, agradecimientos, fechas especiales y eventos pequeños en los que se busca una buena presentación sin realizar un desembolso elevado. La rapidez de respuesta, la personalización y la confiabilidad de la entrega inciden directamente en su decisión.

Camila representa este perfil: una profesional joven que utiliza redes sociales busca regalos prácticos y prefiere cerrar el pedido por WhatsApp. El empaque, el mensaje personalizado y la seguridad de recibir el producto en buen estado determinan su percepción de valor. Este buyer persona traduce la segmentación en una situación concreta de compra: necesita un detalle definido, una respuesta clara y un proceso sin fricciones.

4. Estrategia de producto

4.1 Producto principal

La galleta artesanal de mantequilla constituye el producto central de BITE. La receta familiar y su trayectoria forman parte del activo intangible de la marca. En esta etapa, modificar sustancialmente la receta o la forma del producto introduciría un riesgo innecesario sobre su autenticidad. La prioridad es fortalecer los componentes antes descuidados: identidad visual, empaque, catálogo, comunicación y experiencia de compra.

La oferta se organiza en tres líneas. La caja estándar atiende compras rápidas o de consumo personal; la caja personalizada se dirige a regalos y fechas especiales; y los pedidos corporativos responden a empresas que requieren detalles para clientes, colaboradores o

eventos. Esta arquitectura comercial permite trabajar con un mismo producto y distintos niveles de valor agregado.

4.2 Rebranding

El nombre BITE busca construir una marca breve, recordable y funcional en medios digitales. Su significado remite de manera directa a probar, morder y disfrutar. La denominación actualiza la presencia del emprendimiento sin desvincularlo de su origen familiar.

El rebranding no responde a un cambio meramente estético. Reordena la forma en que un producto existente se presenta al mercado: conserva la receta y el concepto artesanal, pero modifica el nombre, los colores, el logotipo, el lenguaje visual y el empaque. La coherencia entre estos elementos será más importante que la novedad aislada de cualquiera de ellos.

4.3 Empaques personalizados

La personalización del empaque concentra buena parte del valor de la propuesta. BITE ofrecerá cajas adaptadas con cintas, tarjetas, mensajes, colores y diseños para cumpleaños, graduaciones, aniversarios, baby showers, Navidad, Día de la Madre, San Valentín y regalos corporativos. El empaque deja de cumplir una función exclusivamente protectora y convierte el producto en una experiencia de regalo.

Este atributo ofrece una defensa competitiva más sólida que la receta por sí sola. Una galleta puede reproducirse con relativa facilidad; una experiencia coherente que combine producto, diseño, mensaje y entrega resulta más difícil de imitar. También permite sostener un precio superior, siempre que el acabado final y el servicio respalden el valor prometido.

5. Estrategia de precio

La política de precios debe equilibrar accesibilidad y sostenibilidad. Competir como la alternativa más barata colocaría a BITE en desventaja frente a productos industriales y empresas con mayor escala. La elaboración artesanal y la personalización justifican una estrategia basada en valor, pero exigen controlar costos y comunicar con claridad lo que recibe el cliente.

La funda estándar se fija en USD 4,99; la caja personalizada, en USD 9,99, con variaciones según el diseño, la cantidad de galletas y el nivel de detalle del empaque; y el pedido corporativo, en USD 12,99.

6. Estrategia de plaza o distribución

BITE requiere una distribución selectiva durante la etapa inicial. Una cobertura demasiado amplia elevaría costos, dificultaría la coordinación y podría comprometer la calidad. El aprendizaje comercial será más confiable si se trabaja primero con canales que el equipo pueda atender y controlar.

WhatsApp Business funcionará como canal principal para resolver consultas, confirmar diseños, recibir pedidos y coordinar entregas. Instagram y Facebook operarán como vitrinas visuales, dado que el empaque forma parte de la decisión de compra. Google Business Profile complementará esta presencia y facilitará que clientes cercanos encuentren la marca al buscar galletas personalizadas o regalos dulces en Quito.

Las cafeterías locales, ferias gastronómicas y ferias de emprendimiento constituyen puntos físicos de apoyo para la degustación y la generación de confianza. Abrir un local propio en esta fase no resulta aconsejable. Antes de asumir ese costo fijo, debe comprobarse la continuidad de la demanda y la rentabilidad de los pedidos personalizados.

7. Estrategia de Promoción

La promoción debe mostrar situaciones reales de compra y no limitarse a fotografías aisladas del producto. Una caja de cumpleaños, una tarjeta de agradecimiento o un kit corporativo permiten al cliente reconocer de inmediato la ocasión de uso. La comunicación visual debe ser cercana, concreta y coherente con la presentación final.

La estrategia digital combinará contenido orgánico y publicidad pagada. El contenido orgánico mostrará la elaboración artesanal, el armado de cajas, los diseños de temporada y las experiencias de los clientes. La pauta en Meta Ads podrá segmentarse en Quito según intereses vinculados con regalos, repostería, eventos, detalles personalizados y productos artesanales. Google Ads se reservará para búsquedas con intención específica, como “galletas personalizadas Quito” o “regalos dulces Quito”.

El boca a boca conserva valor estratégico para un emprendimiento familiar. Un programa sencillo de referidos puede reconocer a quienes recomienden la marca mediante un descuento moderado o un beneficio adicional. La recomendación personal aporta una credibilidad difícil de obtener con publicidad impersonal, aunque su efecto debe medirse y no darse por supuesto.

8. Diferenciación de BITE

La diferenciación depende de la experiencia completa. El origen artesanal es relevante, pero solo adquiere fuerza comercial cuando se integra con la historia familiar, la atención personalizada, el empaque y el cumplimiento de la entrega. Una falla en cualquiera de estos componentes reduce el valor percibido y acerca la oferta a la de un producto común.

Cuadro 7. Diferenciación

Elemento de diferenciación	Aplicación en BITE
Sabor artesanal	Galletas de mantequilla elaboradas con receta familiar y estilo casero.
Historia de marca	Emprendimiento familiar quiteño que vuelve con imagen renovada.
Empaque de regalo	Cajas listas para entregar, con mensajes y diseños por ocasión.
Atención directa	Pedidos y dudas atendidos por WhatsApp Business.
Temporadas especiales	Kits limitados para Navidad, San Valentín y Día de la Madre.
Pedidos corporativos	Opciones por volumen para empresas y eventos.

Nota: Elaborado por Autores.

9. Objetivos de marketing para el primer año

Los objetivos del primer año convierten la propuesta en variables observables y permiten corregirla con evidencia. Las metas deben ser prudentes: BITE regresa al mercado y necesita validar tanto la respuesta de los clientes como su propia capacidad operativa.

Objetivo 1: construir una base de 500 contactos potenciales durante el primer trimestre y alcanzar 2.000 contactos al cierre del año. El registro puede administrarse en una hoja de cálculo o en un CRM gratuito e incluir nombre, número de WhatsApp, fecha de contacto, interés y estado del pedido.

Objetivo 2: elevar en 50% las visitas al catálogo digital y las interacciones en redes sociales durante los primeros seis meses, utilizando el primer mes de actividad como línea base. Los indicadores serán clics, mensajes recibidos, reproducciones y publicaciones guardadas.

Objetivo 3: incrementar las ventas en 25% durante el primer año respecto de la base informal anterior. La línea personalizada tendrá prioridad por su mayor valor percibido y su capacidad para generar mejores márgenes.

Los indicadores deben interpretarse de forma conjunta. Un aumento del tráfico sin crecimiento de ventas puede revelar precios poco claros, respuestas lentas o información insuficiente en el catálogo. Si las ventas crecen y aparecen retrasos, la restricción se encuentra en producción o logística. La estrategia deberá ajustarse de acuerdo con estos resultados, no permanecer fija por inercia.

Cuadro 8. Acciones digitales propuestas

Objetivo	Acción	Indicador	Frecuencia de revisión
Base de clientes	Ofrecer un catálogo digital descargable a cambio del nombre y número de WhatsApp.	Número de contactos registrados.	Mensual
Interacción digital	Publicar empaques, videos cortos del proceso y testimonios de clientes.	Alcance, comentarios, guardados y mensajes.	Mensual
Tráfico al catálogo	Realizar campañas pagadas en Meta Ads y anuncios de búsqueda en Google.	Clics y visitas al catálogo.	Mensual
Ventas	Lanzar promociones de temporada y programa de referidos.	Pedidos cerrados y ventas por temporada.	Trimestral
Fidelización	Enviar mensajes de seguimiento con beneficio para recompra.	Cientes que vuelven a comprar.	Trimestral

Nota: Elaborado por Autores.

11. Presupuesto estimado

La etapa inicial empezara con una inversión por parte de los socios de 8000 mil dólares americanos, de los que 1800 dólares americanos se usaran para el marketing digital, distribuidos entre Meta Ads, Google Ads, producción básica de contenido y material visual para el catálogo.

El gasto podrá incrementarse en Navidad, Día de la Madre, San Valentín y temporadas de graduación. Durante los meses regulares, la prioridad será identificar los contenidos que generan consultas, los diseños con mayor respuesta y las promociones que convierten visitas en pedidos. El presupuesto funciona, así como un mecanismo de aprendizaje comercial, no como una partida automática.

12. Recomendación estratégica

La recomendación central es posicionar a BITE como una marca de detalles artesanales personalizados, no únicamente como una marca de galletas. La distinción modifica la comunicación, la estructura de precios y la entrega. Mientras la venta de galletas enfrenta una competencia amplia, el detalle listo para regalar integra conveniencia, presentación y significado, y sustenta mejor el precio.

La operación debería comenzar con un catálogo limitado, pedidos controlados y horarios de entrega definidos. Crecer con rapidez antes de dominar la producción y la logística elevaría el riesgo de incumplimiento. En esta etapa, un menor volumen atendido con consistencia aporta más valor que aceptar pedidos que excedan la capacidad instalada, especialmente cuando la compra está ligada a una fecha importante.

13. Conclusión

La viabilidad comercial de BITE depende de conservar el valor de su producto artesanal y corregir las debilidades de gestión que limitaron la experiencia anterior. La renovación visual, los empaques personalizados y los canales digitales son medios para ordenar y comunicar la oferta; no sustituyen la calidad, la puntualidad ni el control de costos.

El espacio competitivo de la marca no está en el precio de las galletas industriales ni en la amplitud de las grandes pastelerías. Se encuentra en la cercanía, la presentación y la personalización. Si el sabor se mantiene, la respuesta es ágil, la entrega cumple lo acordado y la comunicación conserva regularidad, BITE puede construir una posición reconocible en el

mercado quiteño de regalos dulces. El desempeño deberá medirse por la experiencia completa, no solo por el número de cajas vendidas.

PLAN FINANCIERO

Inversión

Esta hoja determina cómo se distribuyen los USD 8.000 de capital inicial. Se consideraron el capital de trabajo, permisos, adecuación del local, equipos, muebles, utensilios, software, uniformes y suministros necesarios para iniciar las operaciones. La inversión se mantuvo limitada porque el local, el vehículo y la motocicleta son propios, lo que reduce la necesidad de financiamiento externo.

Las tablas detalladas se realizaron para justificar el valor asignado a cada categoría y demostrar que la inversión responde a necesidades reales del negocio. También se calcularon USD 172,82 de depreciación anual, USD 66,67 de amortización y USD 129,07 de mantenimiento.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN - DULZURA/BITE						
DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	MANTENIMIENTO	AMORTIZACIÓN ANUAL
INFRAESTRUCTURA						
Capital de trabajo inicial (efectivo + inventario; local propio, sin arriendo)	1	\$3.774,29	\$3.774,29			
Permisos y formalización	1	\$549,71	\$549,71			
Adecuación básica del local	1	\$600,00	\$600,00	\$30,00	\$18,00	
EQUIPAMIENTO						
Equipos de producción	1	\$320,00	\$320,00	\$32,00	\$9,60	
Equipos de computación y cobro	1	\$105,50	\$105,50	\$34,82	\$3,17	
Muebles, vitrinas y enseres	1	\$460,00	\$460,00	\$46,00	\$13,80	
Vehículos propios (Kia Picanto y Shineray 200; sin compra)	2	\$150,00	\$150,00	\$30,00	\$4,50	
EQUIPAMIENTO AMORTIZABLE						
Software, facturación y control	1	\$250,00	\$250,00	\$10,42	\$12,50	\$ 10,42
Menaje y utensilios de cocina	1	\$1.350,00	\$1.350,00	\$56,25	\$67,50	\$ 56,25
ADMINISTRATIVAS						
Suministros y materiales de oficina	1	\$82,50	\$82,50			
Servicios básicos – instalación inicial	1	\$100,00	\$100,00			
Utiles de limpieza – kit inicial	1	\$125,00	\$125,00			
Uniformes	1	\$133,00	\$133,00			
TOTAL INVERSIÓN			\$8.000,00	\$172,82	\$129,07	\$ 66,67

Tabla 2. Propuesta de Inversión. Elaborado por Autores.

Proyección de Ventas

La proyección se elaboró para estimar los ingresos y costos directos de las cajas estándar, personalizadas y corporativas. Se utilizaron precios de USD 4,99, USD 9,99 y USD 12,99, respectivamente, y se aplicó un crecimiento anual del 5 % en las cantidades vendidas.

En el primer año se proyectan ventas por USD 99.888,56 y costos de producción por USD 44.706,44. Para el quinto año, las ventas alcanzan USD 121.415,17. Esto demuestra que los ingresos crecen progresivamente y que los precios cubren los costos directos de producción.

PROYECCIÓN DE VENTAS - DULZURA/BITE			
PROYECCIÓN CINCO AÑOS			
PRODUCTO	PRIMER AÑO		
	PVP	TOTAL ANUAL	TOTAL AÑO
Funda Estándar (1200 mensuales / 14.400 al año)	\$4,99	14.400,00	\$71.856,00
Caja personalizada (pedidos variables; promedio esperado)	\$9,99	1.453,75	\$14.522,96
Pedido corporativo (pedidos variables; promedio esperado)	\$12,99	1.040,00	\$13.509,60
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
TOTAL DE VENTAS		16.893,75	\$99.888,56

PROYECCIÓN DE COSTO DE VENTAS - DULZURA/BITE			
PROYECCIÓN CINCO AÑOS			
PRODUCTO	PRIMER AÑO		
	COSTO	TOTAL ANUAL	TOTAL AÑO
Funda Estándar (1200 mensuales / 14.400 al año)	\$2,30	14.400,00	\$33.120,00
Caja personalizada (pedidos variables; promedio esperado)	\$4,25	1.453,75	\$6.178,44
Pedido corporativo (pedidos variables; promedio esperado)	\$5,20	1.040,00	\$5.408,00
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
TOTAL COSTO DE VENTAS		16.893,75	\$44.706,44

Tabla 3. Primer Año. Elaborado por Autores.

PRODUCTO	SEGUNDO AÑO		
	PVP	TOTAL ANUAL	TOTAL AÑO
Funda Estándar (crecimiento 5% anual)	\$4,99	15.120,00	\$75.448,80
Caja Personalizada (pedidos variables; crecimiento 5% anual)	\$9,99	1.526,44	\$15.249,11
Pedido Corporativo (pedidos variables; crecimiento 5% anual)	\$12,99	1.092,00	\$14.185,08
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
TOTAL DE VENTAS		17.738,44	\$104.882,99
PRODUCTO	SEGUNDO AÑO		
	COSTO	TOTAL ANUAL	TOTAL AÑO
Funda Estándar	\$2,30	15.120,00	\$34.776,00
Caja Personalizada	\$4,25	1.526,44	\$6.487,36
Pedido Corporativo	\$5,20	1.092,00	\$5.678,40
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
TOTAL COSTO DE VENTAS		17.738,44	\$46.941,76

Tabla 4. Segundo Año. Elaborado por Autores.

PRODUCTO	TERCER AÑO		
	PVP	TOTAL ANUAL	TOTAL AÑO
Funda Estándar (crecimiento 5% anual)	\$4,99	15.876,00	\$79.221,24
Caja Personalizada (pedidos variables; crecimiento 5% anual)	\$9,99	1.602,76	\$16.011,57
Pedido Corporativo (pedidos variables; crecimiento 5% anual)	\$12,99	1.146,60	\$14.894,33
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
TOTAL DE VENTAS		18.625,36	\$110.127,14

PRODUCTO	TERCER AÑO		
	COSTO	TOTAL ANUAL	TOTAL AÑO
Funda Estándar	\$2,30	15.876,00	\$36.514,80
Caja Personalizada	\$4,25	1.602,76	\$6.811,73
Pedido Corporativo	\$5,20	1.146,60	\$5.962,32
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
TOTAL COSTO DE VENTAS		18.625,36	\$49.288,85

Tabla 5. Tercer Año. Elaborado por Autores.

PRODUCTO	CUARTO AÑO		
	PVP	TOTAL ANUAL	TOTAL AÑO
Funda Estándar (crecimiento 5% anual)	\$4,99	16.669,80	\$83.182,30
Caja Personalizada (pedidos variables; crecimiento 5% anual)	\$9,99	1.682,90	\$16.812,14
Pedido Corporativo (pedidos variables; crecimiento 5% anual)	\$12,99	1.203,93	\$15.639,05
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
TOTAL DE VENTAS		19.556,63	\$115.633,50

PRODUCTO	CUARTO AÑO		
	COSTO	TOTAL ANUAL	TOTAL AÑO
Funda Estándar	\$2,30	16.669,80	\$38.340,54
Caja Personalizada	\$4,25	1.682,90	\$7.152,31
Pedido Corporativo	\$5,20	1.203,93	\$6.260,44
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
TOTAL COSTO DE VENTAS		19.556,63	\$51.753,29

Tabla 6. Cuarto Año. Elaborado por Autores.

PRODUCTO	QUINTO AÑO		
	PVP	TOTAL ANUAL	TOTAL AÑO
Funda Estándar (crecimiento 5% anual)	\$4,99	17.503,29	\$87.341,42
Caja Personalizada (pedidos variables; crecimiento 5% anual)	\$9,99	1.767,04	\$17.652,75
Pedido Corporativo (pedidos variables; crecimiento 5% anual)	\$12,99	1.264,13	\$16.421,00
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
TOTAL DE VENTAS		20.534,46	\$121.415,17

PRODUCTO	QUINTO AÑO		
	COSTO	TOTAL ANUAL	TOTAL AÑO
Funda Estándar	\$2,30	17.503,29	\$40.257,57
Caja Personalizada	\$4,25	1.767,04	\$7.509,93
Pedido Corporativo	\$5,20	1.264,13	\$6.573,46
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
TOTAL COSTO DE VENTAS		20.534,46	\$54.340,95

Tabla 7. Quinto Año. Elaborado por Autores.

Rol de Pagos

Esta hoja calcula el costo del personal y las obligaciones laborales correspondientes. Durante los dos primeros años se consideran dos trabajadores y, desde el tercer año, se incrementa el personal a tres colaboradores debido al crecimiento esperado de la producción.

Además de los sueldos, se incluyen aporte patronal, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones y fondos de reserva. Esto permite presentar el verdadero costo laboral y evitar que la rentabilidad sea sobreestimada.

ROL DE PAGOS PRIMER AÑO (1 mes)							
CARGO	No.	SUELDOS	SUELDOS TOTALES	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES
Socios: administración, ventas, supervisión y	-	-	-	-	-	-	-
Trabajador operativo de producción	1	\$500,00	\$500,00	\$60,75	\$41,67	\$40,17	\$20,83
Administrador	1	\$500,00	\$500,00	\$60,75	\$41,67	\$40,17	\$20,83

ROL DE PAGOS SEGUNDO AÑO (1 mes)								
CARGO			SUELDO BASICO	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA
Socios: administración, ventas, supervisión y	-	-	-	-	-	-	-	-
Trabajador operativo de producción	1	\$500,00	\$500,00	\$60,75	\$41,67	\$41,77	\$20,83	\$41,67
Administrador	1	\$500,00	\$500,00	\$60,75	\$41,67	\$41,77	\$20,83	\$41,67

ROL DE PAGOS TERCER AÑO (1 mes)								
CARGO			SUELDO BASICO	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA
Socios: administración, ventas, supervisión	-	-	-	-	-	-	-	-
Trabajador operativo de producción	2	\$500,00	\$1.000,00	\$121,50	\$83,33	\$86,89	\$41,67	\$83,33
Administrador	1	\$500,00	\$500,00	\$60,75	\$41,67	\$43,44	\$20,83	\$41,67

ROL DE PAGOS CUARTO AÑO (1 mes)								
CARGO			SUELDO BASICO	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA
Socios: administración, ventas, supervisión	-	-	-	-	-	-	-	-
Trabajador operativo de producción	2	\$500,00	\$1.000,00	\$121,50	\$83,33	\$90,36	\$41,67	\$83,33
Administrador	1	\$500,00	\$500,00	\$60,75	\$41,67	\$45,18	\$20,83	\$41,67

ROL DE PAGOS QUINTO AÑO (1 mes)								
CARGO			SUELDO BASICO	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA
Socios: administración, ventas, supervisión	-	-	-	-	-	-	-	-
Trabajador operativo de producción	2	\$500,00	\$1.000,00	\$121,50	\$83,33	\$93,98	\$41,67	\$83,33
Administrador	1	\$500,00	\$500,00	\$60,75	\$41,67	\$46,99	\$20,83	\$41,67

	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
SUELDO BASICO	12.000	\$12.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00
APORTE PATRONAL	1.458	\$1.458,00	\$2.187,00	\$2.187,00	\$2.187,00
DECIMO TERCER SUELDO	1.000	\$1.000,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
DECIMO CUARTO SUELDO	964	\$1.002,56	\$1.563,99	\$1.626,55	\$1.691,62
VACACIONES	500	\$500,00	\$750,00	\$750,00	\$750,00
FONDOS DE RESERVA	-	\$1.000,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00

Tabla 8. Rol de Pagos. Elaborado por Autores.

Presupuestos de Gastos Dulzura / Bite

El presupuesto de gastos reúne todos los desembolsos necesarios para mantener el negocio funcionando, como salarios, servicios básicos, mantenimiento, limpieza, uniformes, combustible, marketing, permisos, compensación de socios y servicios contables.

Durante el primer año se estiman gastos operativos por USD 33.490,55. Para el quinto año alcanzan USD 45.121,43, debido principalmente al incremento del personal y al crecimiento anual de los gastos. No se registra arriendo ni intereses bancarios porque el local y el capital son propios.

DESCRIPCION	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
GASTOS DE OPERACIÓN					
SUELDOS Y SALARIOS	\$12.000,00	\$12.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00
APORTE PATRONAL	\$1.458,00	\$1.458,00	\$2.187,00	\$2.187,00	\$2.187,00
DECIMO TERCER SUELDO	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
DECIMO CUARTO SUELDO	\$964,00	\$1.002,56	\$1.563,99	\$1.626,55	\$1.691,62
VACACIONES	\$500,00	\$500,00	\$750,00	\$750,00	\$750,00
FONDOS DE RESERVA	-	\$1.000,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
AGUA	\$420,00	\$441,00	\$463,05	\$486,20	\$510,51
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$360,00	\$378,00	\$396,90	\$416,75	\$437,58
TELEFONÍA	\$180,00	\$189,00	\$198,45	\$208,37	\$218,79
INTERNET	\$336,00	\$352,80	\$370,44	\$388,96	\$408,41
MANTENIMIENTO DEL LOCAL PROPIO	\$360,00	\$378,00	\$396,90	\$416,75	\$437,58
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y VEHÍCULOS	\$711,07	\$746,62	\$783,95	\$823,15	\$864,30
ÚTILES DE LIMPIEZA	\$716,00	\$751,80	\$789,39	\$828,86	\$870,30
UNIFORMES E HIGIENE DEL PERSONAL	\$325,00	\$341,25	\$358,31	\$376,23	\$395,04
CONTADOR Y TRÁMITES CONTABLES	\$600,00	\$630,00	\$661,50	\$694,58	\$729,30
PATENTE Y PERMISOS ANUALES	\$15,00	\$15,75	\$16,54	\$17,36	\$18,23
DATAFAST	\$546,00	\$573,30	\$601,97	\$632,06	\$663,67
GAS INDUSTRIAL	\$560,00	\$588,00	\$617,40	\$648,27	\$680,68
SEGUROS, MATRICULAS VEHICULOS	\$200,00	\$210,00	\$220,50	\$231,53	\$243,10
COMBUSTIBLE	\$1.800,00	\$1.890,00	\$1.984,50	\$2.083,73	\$2.187,91
COMPENSACIÓN OPERATIVA DE SOCIOS (4 x USD 150 MENSUALES)	\$7.200,00	\$7.200,00	\$7.200,00	\$7.200,00	\$7.200,00
MARKETING DIGITAL Y CONTENIDO	\$1.800,00	\$1.890,00	\$1.984,50	\$2.083,73	\$2.187,91
DEPRECIACIONES	\$172,82	\$172,82	\$172,82	\$172,82	\$172,82
COMISIONES POR META MENSUAL CUMPLIDA	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
AMORTIZACIONES	\$66,67	\$66,67	\$66,67	\$66,67	\$66,67
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$33.490,55	\$34.975,56	\$43.984,77	\$44.539,54	\$45.121,43
GASTOS FINANCIEROS					
INTERESES BANCARIOS	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS	\$33.490,55	\$34.975,56	\$43.984,77	\$44.539,54	\$45.121,43

Tabla 9. Presupuesto de Gastos. Elaborado por Autores.

Flujo de Caja

El flujo de caja se elaboró para conocer cuánto dinero entra y sale del negocio durante cada año. La inversión inicial se registra como una salida de USD 8.000 y, posteriormente, se comparan las ventas con los pagos operativos, laborales, tributarios y productivos.

El flujo neto del primer año es positivo en USD 21.931,06. Considerando exclusivamente los primeros cinco años, se obtiene una TIR aproximada de 246,70 % y un VAN de USD 48.638,60, utilizando una tasa de descuento del 12 %. Estos resultados indican una recuperación rápida de la inversión, principalmente porque no existen arriendo, préstamo bancario ni compra de vehículos.

DESCRIPCION	INVERSION	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
INGRESOS						
Ventas		\$99.888,56	\$104.882,99	\$110.127,14	\$115.633,50	\$121.415,17
Aporte de Capital	\$8.000,00					
Préstamo Bancario	-					
TOTAL INGRESOS	\$8.000,00	\$99.888,56	\$104.882,99	\$110.127,14	\$115.633,50	\$121.415,17
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS		\$44.706,44	\$46.941,76	\$49.288,85	\$51.753,29	\$54.340,95
SUELDOS Y SALARIOS		\$12.000,00	\$12.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00
APORTE PATRONAL		\$1.458,00	\$1.458,00	\$2.187,00	\$2.187,00	\$2.187,00
DECIMO TERCER SUELDO		\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
DECIMO CUARTO SUELDO		\$964,00	\$1.002,56	\$1.563,99	\$1.626,55	\$1.691,62
VACACIONES		\$500,00	\$500,00	\$750,00	\$750,00	\$750,00
COMISIONES POR INCENTIVOS CUMPLIDOS		\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
FONDOS DE RESERVA		-	\$1.000,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
AGUA		\$420,00	\$441,00	\$463,05	\$486,20	\$510,51
ENERGIA ELECTRICA		\$360,00	\$378,00	\$396,90	\$416,75	\$437,58
TELEFONIA		\$180,00	\$189,00	\$198,45	\$208,37	\$218,79
INTERNET		\$336,00	\$352,80	\$370,44	\$388,96	\$408,41
MANTENIMIENTO EDIFICIO		\$360,00	\$378,00	\$396,90	\$416,75	\$437,58
MANTENIMIENTO EQUIPOS Y VEHÍCULOS		\$711,07	\$746,62	\$783,95	\$823,15	\$864,30
UTILES DE LIMPIEZA		\$716,00	\$751,80	\$789,39	\$828,86	\$870,30
UNIFORMES		\$325,00	\$341,25	\$358,31	\$376,23	\$395,04
TRAMITES LEGALES Y NOTARIALES		\$600,00	\$630,00	\$661,50	\$694,58	\$729,30
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO		\$15,00	\$15,75	\$16,54	\$17,36	\$18,23
COMBUSTIBLE		\$1.800,00	\$1.890,00	\$1.984,50	\$2.083,73	\$2.187,91
SEGUROS, MATRICULAS VEHICULOS		\$200,00	\$210,00	\$220,50	\$231,53	\$243,10
GAS INDUSTRIAL		\$560,00	\$588,00	\$617,40	\$648,27	\$680,68
DATAFAST		\$546,00	\$573,30	\$601,97	\$632,06	\$663,67
RETIRO OPERATIVO SOCIOS		\$7.200,00	\$7.200,00	\$7.200,00	\$7.200,00	\$7.200,00
MARKETING DIGITAL Y CONTENIDO		\$1.800,00	\$1.890,00	\$1.984,50	\$2.083,73	\$2.187,91
PAGO PARTICIPACIÓN TRABAJADORES (AÑO ANTERIOR)		-	\$3.253,74	\$3.444,85	\$2.528,03	\$2.901,10
PAGO IMPUESTO A LA RENTA (AÑO ANTERIOR)		-	\$4.056,33	\$4.294,58	\$3.151,61	\$3.616,70
INTERESES BANCARIOS		-	-	-	-	-
AMORTIZACIÓN CAPITAL		-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	-	\$77.957,50	\$88.987,90	\$100.773,57	\$101.732,99	\$105.740,71
FLUJO NETO DE CAJA	(\$8.000,00)	\$21.931,06	\$15.895,09	\$9.353,57	\$13.900,51	\$15.674,46
	-	1	2	3	4	5
TASA DE DESCUENTO	12,00%					
TIR	-					
VALOR ACTUAL POR AÑO	(\$8.000,00)	\$19.581,30	\$12.671,47	\$6.657,69	\$8.834,02	\$8.894,11
VAN	\$48.638,60					

Tabla 10. Flujo de Caja. Elaborado por Autores.

Balance General

El balance general se realizó para mostrar la situación financiera del negocio al finalizar el primer año. Presenta USD 29.691,58 en activos, USD 7.310,06 en pasivos y USD 22.381,52 en patrimonio. Los pasivos corresponden principalmente a la participación de trabajadores y al impuesto a la renta pendientes de pago. El patrimonio está formado por los USD 8.000 aportados inicialmente y la utilidad neta de USD 14.381,52.

BALANCE GENERAL	
AL 31 DE DICIEMBRE	
ACTIVOS	
CORRIENTES	
Efectivo y equivalentes	\$25.705,35
Otros Activos Corrientes	\$990,21
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$26.695,56
NO CORRIENTES	
Propiedad planta y equipo	\$1.635,50
Depreciacion acumulada	(\$172,82)
Otros Activos	\$1.600,00
Amortizacion acumulada	(\$66,67)
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$2.996,02
TOTAL ACTIVO	<u>\$29.691,58</u>
PASIVOS	
CORRIENTES	
Porcion corriente de deuda	
Participación trabajadores por pagar	\$3.253,74
Impuesto a la Renta por pagar	\$4.056,33
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$7.310,06
NO CORRIENTES	
Cuentas por pagar / bancos	-
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	-
TOTAL PASIVO	<u>\$7.310,06</u>
PATRIMONIO	
Gastos preoperativos netos de amortización	
Capital	\$8.000,00
Resultados del ejercicio	\$14.381,52
TOTAL PATRIMONIO	<u>\$22.381,52</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>\$29.691,58</u>

Tabla 11. Balance General. Elaborado por Autores.

Estado de Resultados

El estado de resultados permite determinar si el negocio genera ganancias después de cubrir todos sus costos, gastos e impuestos. En el primer año se proyectan ventas por USD 99.888,56, una utilidad bruta de USD 55.182,13 y una utilidad operativa de USD 21.691,58.

Después de descontar la participación de trabajadores y el impuesto a la renta, se obtiene una utilidad neta de USD 14.381,52, equivalente a un margen neto del 14,40 %. Esto significa que por cada USD 100 vendidos, el negocio conserva aproximadamente USD 14,40 de ganancia neta.

DESCRIPCIÓN	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
(+) INGRESOS	\$99.888,56	\$104.882,99	\$110.127,14	\$115.633,50	\$121.415,17
VENTAS	\$99.888,56	\$104.882,99	\$110.127,14	\$115.633,50	\$121.415,17
(-) COSTOS	\$44.706,44	\$46.941,76	\$49.288,85	\$51.753,29	\$54.340,95
COSTOS DE VENTAS	\$44.706,44	\$46.941,76	\$49.288,85	\$51.753,29	\$54.340,95
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$55.182,13	\$57.941,23	\$60.838,29	\$63.880,21	\$67.074,22
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	\$33.490,55	\$34.975,56	\$43.984,77	\$44.539,54	\$45.121,43
GASTOS DE ADM. Y VENTAS	\$33.490,55	\$34.975,56	\$43.984,77	\$44.539,54	\$45.121,43
(=) UTILIDAD EN OPERACIÓN	\$21.691,58	\$22.965,67	\$16.853,52	\$19.340,66	\$21.952,79
(-) GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
INTERESES BANCARIOS	-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	\$21.691,58	\$22.965,67	\$16.853,52	\$19.340,66	\$21.952,79
(-) PARTICIPACION TRABAJADORES	\$3.253,74	\$3.444,85	\$2.528,03	\$2.901,10	\$3.292,92
(-) IMPUESTO RENTA	\$4.056,33	\$4.294,58	\$3.151,61	\$3.616,70	\$4.105,17
(=) UTILIDAD NETA	\$14.381,52	\$15.226,24	\$11.173,89	\$12.822,86	\$14.554,70
	14,40%	14,52%	10,15%	11,09%	11,99%

Tabla 12. Estado de Resultados. Elaborado por Autores.

RESUMEN FINANCIERO – AÑO 1		
Ventas proyectadas	\$99.888,56	USD
Costo de ventas	\$44.706,44	USD
Utilidad bruta	\$55.182,13	USD
Gastos operativos	\$33.490,55	USD
Utilidad neta	\$14.381,52	USD
Margen neto	14,40%	%
Compensación anual de socios	\$7.200,00	USD
Ingreso mensual por socio	\$150,00	USD por socio
Valor generado: compensación + utilidad	\$21.581,52	USD; la utilidad puede reinvertirse
Punto de equilibrio en ventas	\$60.623,30	USD
Punto de equilibrio en unidades	10.277	cajas equivalentes
TIR del proyecto	-	Kia Picanto y la moto Shineray son
VAN a tasa del 12%	\$48.638,60	descuento del 12% y flujos

Tabla 13. Resumen del primer año. Elaborado por Autores.

RESUMEN PARA LA PLANTILLA FINANCIERA			
Indicador	Valor	Unidad	Interpretación
Caja estándar	14.440,00	cajas/año	1200 Fundas mensuales; aproximadamente 27 por día.
Cajas personalizadas esperadas	1.453,75	cajas/año	Pedidos variables según el escenario ponderado.
Pedidos corporativos esperados	1.040,00	cajas/año	Mayor concentración en fechas comerciales y fin de año.
Total unidades año 1	16.933,75	cajas/año	Suma de las tres líneas.
Promedio mensual personalizado	121,15	cajas/mes	Promedio técnico usado por la fórmula de la plantilla.
Promedio mensual corporativo	86,67	cajas/mes	Promedio técnico usado por la fórmula de la plantilla.
Compensación operativa de socios	7.200,00	USD/año	Cuatro socios reciben USD 150 mensuales cada uno.

Tabla 14. Resumen de ventas primer año. Elaborado por Autores.

Bibliografía

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2026). *Notificación sanitaria simplificada de alimentos procesados*. Gob.ec.

<https://www.gob.ec/arcsa/tramites/notificacion-sanitaria-simplificada>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s. f.). *Servicios en línea*.

<https://aplicaciones.controlsanitario.gob.ec/>

Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas. (2025, 30 de junio). *La industria de snacks en Ecuador: crecimiento, tendencias y oportunidades*.

<https://anfab.com/la-industria-de-snacks-en-ecuador-crecimiento-tendencias-y-oportunidades/>

DataReportal. (2025, 8 de noviembre). *Digital 2026: Ecuador*.

<https://datareportal.com/reports/digital-2026-ecuador>

DataReportal. (2026). Digital 2026: Ecuador. Kepios. [https://datareportal.com/reports/digital-](https://datareportal.com/reports/digital-2026-ecuador)

[2026-ecuador](https://datareportal.com/reports/digital-2026-ecuador)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Tecnologías de la Información y

Comunicación - TIC 2024. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic-2024/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Estimaciones y proyecciones de población, revisión 2024*. Ecuador en Cifras.

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion-revision-2024/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s. f.). *Estimaciones y proyecciones de población*. Ecuador en Cifras. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). Pearson Educación.

Servicio de Rentas Internas. (s. f.). *Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares — RIMPE*. <https://www.sri.gob.ec/rimpe>

Servicio de Rentas Internas. (s. f.). *Voy a emprender mi negocio*. <https://www.sri.gob.ec/voy-a-emprender-mi-negocio>

DataReportal. (2026). Digital 2026: Ecuador. Kepios. <https://datareportal.com/reports/digital-2026-ecuador>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Tecnologías de la Información y Comunicación - TIC 2024. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic-2024/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.^a ed.). Pearson Educación.

Porter, M. E. (2008). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.