



ITSEP

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial

Caso Práctico – Examen Complexivo

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN

TEMA:

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA
MICROEMPRESA “DULCE TENTACIÓN” EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO

AUTOR/ES

ESPÍN GOYES CARLA PATRICIA

TUTOR

Ing. Omar Vinueza M.B.A.

CIUDAD

Quito, D.M.

AÑO

2026

**PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN POR EL
TRIBUNAL**

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA
MICROEMPRESA “DULCE TENTACIÓN” EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO**

PROPONENTE

ESPÍN GOYES CARLA PATRICIA

APROBADO POR:

Firma: _____

Evaluador 1

Firma: _____

Evaluador 2

Firma: _____

Tutor de trabajo de titulación

Firma: _____

Coordinador Académico

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN POR EL TUTOR

Señora Magíster

Vicerrectora Académica

Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: **Propuesta para la creación y desarrollo de la microempresa “Dulce Tentación” en el Distrito Metropolitano de Quito**, realizado por **Carla Patricia Espín Goyes**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución; por tanto, se aprueba la presentación del mismo.

D. M. Quito, _____ de 2026

f) _____

Ing. Omar Vinuesa, M.B.A.

Tutor de trabajo de titulación

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Carla Patricia Espín Goyes**, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: **Propuesta para la creación y desarrollo de la microempresa “Dulce Tentación” en el Distrito Metropolitano de Quito**; por tanto, eximo expresamente al Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Yo, **Carla Patricia Espín Goyes**, identificada con C.C. N.º _____, autora del presente trabajo de titulación, presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar al título de Tecnóloga Superior en Administración, autorizo al Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad para que, con fines académicos, se utilice esta producción intelectual a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de titulación en la página web del Instituto, en su Centro de Documentación y en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio el Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad.
- Permita la consulta y reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato físico o digital desde CD, internet, intranet o en cualquier formato conocido o por conocer.

Firma

Nombre: Carla Patricia Espín Goyes

C.C.: _____

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	3
OBJETIVOS.....	4
METODOLOGÍA.....	5
CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL.....	6
1.1. Marco teórico.....	6
1.1.1. Emprendimiento y microempresa.....	6
1.1.2. Plan de negocio y planificación estratégica.....	7
1.1.3. Enfoque de marco lógico y análisis causal.....	7
1.1.4. Marketing y experiencia de consumo.....	7
1.1.5. Talento humano y liderazgo en la microempresa.....	8
1.1.6. Calidad, inocuidad y evaluación financiera.....	8
1.2. Marco organizacional.....	9
1.2.1. Reseña de la empresa.....	9
1.2.2. Actividad económica y naturaleza jurídica.....	9
1.2.3. Filosofía corporativa.....	10
1.2.4. Estructura organizacional.....	11
1.3. Marco contextual.....	12
1.3.1. El mercado de Quito.....	12
1.3.2. El sector de postres y bebidas.....	13
1.3.3. Contexto institucional y financiero.....	13
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	14
2.1. Descripción del problema.....	14
2.1.1. Planteamiento del problema.....	14
2.1.2. Diagrama de causa-efecto.....	15
2.1.3. Matriz T.....	16
2.1.4. Árbol de problemas.....	16
2.1.5. Matriz de involucrados.....	17
2.2. Análisis situacional.....	18
2.2.1. Análisis PESTEL.....	18
2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	19
2.2.3. Matriz FODA.....	20
2.2.4. Matrices de evaluación de factores externos e internos.....	20
2.2.5. Estrategias derivadas del cruce FODA.....	22
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	23
3.1. Resultados de la encuesta.....	23
3.1.1. Consumo de postres y aceptación del producto.....	23
3.1.2. Presentación y promociones.....	24

3.1.3. Intención de recompra.....	25
3.2. Síntesis y discusión de resultados.....	25
3.3. Perfil y segmentación del mercado objetivo.....	26
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	28
4.1. Alternativas de mejora.....	28
4.1.1. Descripción de las alternativas.....	28
4.1.2. Evaluación y selección.....	28
4.2. Diseño de la solución.....	30
4.2.1. Árbol de objetivos y matriz de marco lógico.....	30
4.2.2. Modelo de negocio.....	31
4.2.3. Estrategia comercial: mezcla de marketing.....	32
4.2.4. Procesos y control de calidad.....	33
4.2.5. Capacidad, equipamiento e insumos.....	34
4.2.6. Normativa y seguridad.....	35
4.3. Plan de acción e implementación.....	36
4.3.1. Plan de acción.....	36
4.3.2. Cronograma de ejecución.....	36
4.4. Recursos necesarios: estudio económico.....	37
4.4.1. Plan de inversiones y financiamiento.....	37
4.4.2. Presupuesto de ingresos.....	39
4.4.3. Presupuesto de costos y gastos.....	39
4.4.4. Estado de resultados proyectado.....	41
4.4.5. Punto de equilibrio.....	43
4.4.6. Flujo de caja y balance general proyectados.....	44
4.5. Evaluación financiera.....	45
4.5.1. Valor actual neto, tasa interna de retorno y período de recuperación.....	45
4.5.2. Análisis de escenarios.....	46
4.6. Resultados esperados e indicadores.....	47
4.7. Gestión de riesgos.....	48
4.7.1. Matriz de riesgos.....	48
4.7.2. Plan de contingencia.....	49
4.8. Impactos esperados.....	50
CONCLUSIONES.....	51
RECOMENDACIONES.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS	
Anexo 1. Formato de encuesta aplicada	
Anexo 2. Tabulación de los indicadores de la encuesta	
Anexo 3. Identidad visual de la marca	
Anexo 4. Representación referencial del local propuesto	

Anexo 5. Propuesta gráfica del menú

Anexo 6. Ficha técnica de producto: fresas con crema medianas

Anexo 7. Tabla de amortización del microcrédito

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Puestos de trabajo, funciones y remuneración mensual (2026).....	12
Tabla 2. Situación económica actual del negocio (valores mensuales).....	14
Tabla 3. Matriz T del problema central.....	16
Tabla 4. Matriz de involucrados.....	18
Tabla 5. Análisis PESTEL del entorno de “Dulce Tentación”.....	18
Tabla 6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	19
Tabla 7. Matriz FODA de “Dulce Tentación”.....	20
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	21
Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	21
Tabla 10. Estrategias FO, FA, DO y DA.....	22
Tabla 11. Síntesis de resultados de la encuesta e implicaciones.....	26
Tabla 12. Segmentación del mercado objetivo.....	27
Tabla 13. Alternativas de solución planteadas.....	28
Tabla 14. Matriz de evaluación ponderada de alternativas.....	29
Tabla 15. Matriz de marco lógico de la propuesta.....	31
Tabla 16. Menú propuesto y precios referenciales.....	33
Tabla 17. Mezcla de marketing de servicios (7P).....	33
Tabla 18. Equipamiento e insumos requeridos.....	35
Tabla 19. Plan de acción para la implementación.....	36
Tabla 20. Plan de inversiones.....	38
Tabla 21. Fuentes de financiamiento.....	39
Tabla 22. Presupuesto de ingresos.....	39
Tabla 23. Presupuesto de costos variables (USD).....	40
Tabla 24. Presupuesto de gastos de personal (USD).....	40
Tabla 25. Presupuesto de gastos generales, depreciación y amortización (USD).....	41
Tabla 26. Estado de resultados proyectado (USD).....	42
Tabla 27. Punto de equilibrio.....	43
Tabla 28. Flujo de caja financiero proyectado (USD).....	44
Tabla 29. Balance general proyectado (USD).....	44
Tabla 30. Flujo económico del proyecto y cálculo del VAN (USD).....	45
Tabla 31. Indicadores de rentabilidad.....	46
Tabla 32. Resultados del análisis de escenarios.....	46
Tabla 33. Resumen de indicadores de viabilidad financiera.....	47
Tabla 34. Indicadores de resultado de la propuesta.....	48
Tabla 35. Matriz de riesgos y medidas de mitigación.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama estructural de “Dulce Tentación”	11
Figura 2: Datos clave del contexto del emprendimiento.....	12
Figura 3: Brecha entre las ventas actuales y el punto de equilibrio.....	15
Figura 4: Diagrama de causa-efecto (Ishikawa) del bajo nivel de ventas.....	16
Figura 5: Árbol de problemas de “Dulce Tentación”	17
Figura 6: Intensidad de las cinco fuerzas competitivas.....	19
Figura 7: ¿Consume usted postres dulces con frecuencia?.....	23
Figura 8: ¿Le gustan las fresas con crema?.....	24
Figura 9: ¿Influye la presentación del producto en su decisión de compra?.....	24
Figura 10: ¿Le parecen atractivas las promociones y descuentos en postres?.....	25
Figura 11: ¿Volvería a comprar en Dulce Tentación si queda satisfecho?.....	25
Figura 12: Calificación de las alternativas por criterio.....	29
Figura 13: Árbol de objetivos de “Dulce Tentación”	30
Figura 14: Lienzo del modelo de negocio de “Dulce Tentación”	32
Figura 15: Diagrama de flujo del proceso de producción y venta.....	34
Figura 16: Distribución propuesta del local.....	35
Figura 17: Cronograma de implementación (diagrama de Gantt).....	37
Figura 18: Estructura de la inversión inicial.....	38
Figura 19: Evolución de ingresos, costos y gastos y utilidad neta.....	42
Figura 20: Punto de equilibrio diario en el año 1.....	43
Figura 21: Flujo neto y flujo acumulado del proyecto.....	45
Figura 22: VAN y TIR según el escenario de demanda.....	46
Figura 23: Síntesis de los indicadores de viabilidad del escenario base.....	47
Figura 24: Mapa de calor de los riesgos identificados.....	49

RESUMEN EJECUTIVO

El presente caso práctico desarrolla una propuesta para la creación y el desarrollo de la microempresa “Dulce Tentación”, emprendimiento familiar del Distrito Metropolitano de Quito dedicado a la elaboración y venta de fresas con crema. El negocio goza de buena aceptación, pero opera sin planificación estratégica, con un solo producto y con una promoción escasa, lo que mantiene sus ventas por debajo del punto de equilibrio: vende alrededor de 500 porciones mensuales cuando necesitaría 900 para cubrir sus costos.

El Capítulo I presenta el marco referencial: los fundamentos teóricos del emprendimiento, el marketing y el enfoque de marco lógico, la caracterización de la empresa y su organigrama. El Capítulo II diagnostica la situación mediante el diagrama de Ishikawa, la matriz T, el árbol de problemas, la matriz de involucrados, el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y las matrices FODA, EFE (2,65) y EFI (2,62). El Capítulo III analiza una encuesta aplicada a 30 consumidores: el 87 % gusta de las fresas con crema, el 73 % valora la presentación, el 83 % se siente atraído por las promociones y el 93 % volvería a comprar.

El Capítulo IV compara tres alternativas y selecciona la apertura de un local formal con menú diversificado y marketing digital (4,25 sobre 5). La propuesta incluye árbol de objetivos, matriz de marco lógico, lienzo de modelo de negocio, mezcla de marketing, procesos, cronograma, indicadores y gestión de riesgos. Con una inversión de USD 5.900,00, el proyecto genera un VAN de USD 15.230,60, una TIR de 123,7 % y recupera la inversión en 10,7 meses, con un punto de equilibrio de 35 clientes diarios frente a 45 proyectados.

El trabajo ofrece a la propietaria una hoja de ruta concreta para formalizar y hacer crecer su negocio, y contribuye al fortalecimiento del emprendimiento familiar y del empleo formal en la ciudad.

PALABRAS CLAVE: microempresa, emprendimiento familiar, fresas con crema, marco lógico, marketing digital, viabilidad financiera, Quito.

ABSTRACT

This practical case develops a proposal for the creation and development of “Dulce Tentación”, a family micro-enterprise in the Metropolitan District of Quito that produces and sells strawberries with cream. The business is well accepted but operates without strategic planning, with a single product and limited promotion, which keeps its sales below the break-even point: about 500 portions per month against the 900 needed to cover its costs.

Chapter I presents the theoretical and organizational framework, including the organization chart. Chapter II diagnoses the situation through an Ishikawa diagram, a problem tree, a stakeholder matrix, PESTEL, Porter’s five forces and SWOT, EFE (2.65) and IFE (2.62) matrices. Chapter III analyzes a survey of 30 consumers: 87 % like strawberries with cream, 83 % are attracted by promotions and 93 % would buy again. Chapter IV selects a formal shop with a diversified menu and digital marketing, and presents a logical framework, action plan, schedule and indicators.

With an investment of USD 5,900.00, the project yields an NPV of USD 15,230.60, an IRR of 123.7 % and a payback period of 10.7 months, with a break-even point of 35 customers per day against 45 projected.

Keywords: micro-enterprise, family entrepreneurship, logical framework, digital marketing, financial feasibility, Quito.

INTRODUCCIÓN

Las microempresas constituyen la base del tejido productivo ecuatoriano: generan autoempleo, sostienen la economía de miles de hogares y dinamizan el comercio de barrio. En el Distrito Metropolitano de Quito, que registró 2.679.722 habitantes en el Censo 2022 (Chanatasig, 2025), el emprendimiento cumple además una función social relevante, pues una cuarta parte de los trabajadores se ubica en el sector informal y la tasa de desempleo alcanzó el 7,2 % en 2025 (Proaño et al., 2026).

En este contexto surge “Dulce Tentación”, un emprendimiento familiar dedicado a la elaboración y venta de fresas con crema. El negocio ha logrado aceptación por la calidad y frescura de su producto; sin embargo, opera sin una planificación formal, con un solo producto, una promoción escasa y un nivel de ventas que no alcanza a cubrir sus costos. La literatura sobre emprendimiento advierte que los negocios que no planifican su crecimiento tienden a estancarse frente a competidores con mejores métodos de promoción y gestión (Alcaraz, 2016; Moreno Castro, 2016).

El problema que aborda el presente caso práctico es, por tanto, el bajo nivel de ventas de la microempresa y su falta de estructura para crecer de manera sostenible. Para resolverlo se propone una intervención integral que formalice el negocio, diversifique su oferta con crepes, waffles, batidos, café y bubble tea, y aplique estrategias de marketing digital, sustentada en un diagnóstico riguroso y en una evaluación financiera.

El trabajo se organiza conforme a la estructura del caso práctico del examen complejo. El Capítulo I presenta el marco referencial teórico, organizacional y contextual. El Capítulo II diagnostica la situación con herramientas administrativas: diagrama de Ishikawa, matriz T, árbol de problemas, matriz de involucrados, análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter y matrices FODA, EFE y EFI. El Capítulo III interpreta los resultados de la encuesta aplicada a consumidores. El Capítulo IV evalúa alternativas de solución y desarrolla el plan de acción de la alternativa seleccionada, con su matriz de marco lógico, recursos, cronograma, evaluación financiera e indicadores.

La importancia del tema radica en que demuestra cómo las herramientas de la administración pueden transformar un emprendimiento de subsistencia en una microempresa formal y rentable, en concordancia con el ODS 8, trabajo decente y crecimiento económico (Naciones Unidas, 2015), y con el marco de fomento de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020).

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El tema se define como la formulación de una propuesta de mejora, innovación y fortalecimiento de la microempresa “Dulce Tentación”, que abarca su planificación estratégica, su organización interna, su estrategia comercial y su evaluación financiera, con el fin de convertirla en un negocio formal, diversificado y sostenible en el Distrito Metropolitano de Quito.

La justificación práctica radica en que el negocio, pese a su buena aceptación, vende por debajo de su punto de equilibrio y carece de una estructura para organizar la producción, gestionar sus recursos y promocionarse. Si esta situación se mantiene, la microempresa corre el riesgo de estancarse y perder competitividad frente a negocios similares que aplican mejores métodos de promoción y atención al cliente.

La justificación académica se fundamenta en la aplicación de los conocimientos de la carrera de Tecnología Superior en Administración — planificación estratégica, enfoque de marco lógico, investigación de mercados, gestión del talento humano y evaluación financiera— a un caso real, tal como lo exige la modalidad de caso práctico del Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad.

La justificación social se expresa en el fortalecimiento de un emprendimiento liderado por mujeres, que sostiene la economía de un hogar, genera dos empleos formales con afiliación a la seguridad social y adquiere insumos a productores y comerciantes locales.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar una propuesta para la creación y el desarrollo de la microempresa “Dulce Tentación” en el Distrito Metropolitano de Quito, mediante el diagnóstico de su situación, el estudio de su mercado y la evaluación técnica y financiera de alternativas, que permita incrementar sus ventas, fortalecer su organización y lograr un crecimiento sostenible.

Objetivos específicos

- Construir el marco referencial teórico, organizacional y contextual de la microempresa, definiendo su filosofía corporativa y su estructura organizacional (Capítulo I).
- Diagnosticar la situación actual del negocio y de su entorno mediante herramientas de análisis causal, de marco lógico y de evaluación estratégica (Capítulo II).
- Analizar las preferencias y hábitos de consumo del mercado objetivo a partir de una encuesta a consumidores (Capítulo III).
- Proponer y evaluar alternativas de solución y diseñar el plan de acción de la alternativa seleccionada, con sus recursos, cronograma, evaluación financiera e indicadores (Capítulo IV).

METODOLOGÍA

La investigación adoptó un enfoque mixto, que combina datos cuantitativos de la encuesta con información cualitativa obtenida de la observación directa y del análisis del entorno (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Su alcance es descriptivo, porque caracteriza el mercado, los clientes y el funcionamiento del negocio, y aplicado, porque sus resultados se utilizan para formular una propuesta real de mejora. El diseño es no experimental y transversal.

La población de estudio está conformada por consumidores de postres del Distrito Metropolitano de Quito que residen o transitan cerca del punto de venta. Al no conocerse con exactitud su tamaño, se consideró una población infinita. Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia a 30 personas, entre clientes actuales y potenciales, por lo que los resultados se interpretan como una aproximación exploratoria a las preferencias del mercado y no como estimaciones estadísticamente representativas (Malhotra, 2008).

El instrumento fue un cuestionario estructurado de 15 preguntas —13 dicotómicas y 2 abiertas— aplicado de forma directa (Anexo 1). Se complementó con la observación directa de negocios similares de la zona, con el fin de conocer su oferta, sus precios referenciales y su forma de atención.

El diagnóstico se apoyó en el diagrama de causa-efecto de Ishikawa (1986), en las herramientas del enfoque de marco lógico —matriz T, matriz de involucrados, árbol de problemas, árbol de objetivos y matriz de marco lógico— (Ortegón et al., 2005), en el análisis PESTEL (Johnson et al., 2010), en las cinco fuerzas de Porter (1980) y en las matrices FODA, EFE y EFI (David, 2013). La evaluación financiera empleó los indicadores VAN, TIR, período de recuperación, punto de equilibrio y análisis de escenarios (Baca Urbina, 2013). Los datos se procesaron en hojas de cálculo y se presentan en tablas y figuras.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo reúne los fundamentos conceptuales del caso y caracteriza a la microempresa “Dulce Tentación”. Primero se revisan las teorías sobre emprendimiento y microempresa, planificación estratégica, enfoque de marco lógico, marketing de servicios, calidad e inocuidad y evaluación financiera; luego se describen la empresa, su actividad, su marco legal, su filosofía y su estructura; finalmente, se contextualiza el mercado de Quito.

1.1. Marco teórico

1.1.1. Emprendimiento y microempresa

Alcaraz (2016) define al emprendedor como la persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha, asumiendo el riesgo que ello implica. Anzola Rojas (2003) añade que la actitud emprendedora es un espíritu que enfrenta los retos del futuro con creatividad y perseverancia, rasgos indispensables en los negocios familiares que nacen como alternativa de ingresos. Drucker (1985) sostiene, además, que el emprendimiento es una disciplina que se aprende y que consiste en convertir los cambios del entorno en oportunidades.

Las microempresas son unidades económicas de pequeña escala, generalmente familiares, que requieren baja inversión inicial y generan empleo y autoempleo en la economía local. En el sector de alimentos, se caracterizan por su cercanía con el cliente y su capacidad de adaptarse a los gustos del mercado (Moreno Castro, 2016). Sin embargo, Timmons y Spinelli (2007) advierten que su supervivencia depende de equilibrar oportunidad, equipo y recursos, equilibrio que suele romperse cuando el negocio crece sin una estructura formal.

En el Ecuador, la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020) reconoce al emprendimiento como motor del desarrollo productivo y facilita la constitución de sociedades por acciones simplificadas (S.A.S.), mientras que el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) reduce la carga tributaria de los pequeños negocios (Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal, 2021).

1.1.2. Plan de negocio y planificación estratégica

Weinberger (2009) concibe el plan de negocio como un documento que describe los objetivos de un emprendimiento y los métodos, recursos y estrategias para alcanzarlos, y que obliga al emprendedor a pensar de forma estructurada antes de invertir. Flor (2012) propone una guía práctica para su elaboración en el contexto ecuatoriano, que integra el estudio de mercado, el técnico, el organizacional y el financiero.

La planificación estratégica define la filosofía de la empresa —misión, visión, valores y políticas— y la traduce en objetivos y acciones (David, 2013). Para ello se apoya en herramientas de diagnóstico como el análisis PESTEL, que examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno (Johnson et al., 2010); las cinco fuerzas de Porter (1980), que explican la intensidad competitiva de un sector; y la matriz FODA, cuyo valor reside en el cruce estratégico de sus cuadrantes y que puede complementarse con las matrices EFE y EFI para obtener una medición ponderada (David, 2013).

1.1.3. Enfoque de marco lógico y análisis causal

El enfoque de marco lógico es una herramienta para la conceptualización, el diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos, orientada a resultados y a la participación de los involucrados (Ortegón et al., 2005). Sus etapas comprenden el análisis de involucrados, el árbol de problemas, el árbol de objetivos, la selección de alternativas y la matriz de marco lógico, que resume el fin, el propósito, los componentes y las actividades con sus indicadores, medios de verificación y supuestos.

De forma complementaria, el diagrama de causa-efecto o “espina de pescado” de Ishikawa (1986) organiza las causas potenciales de un problema en categorías, facilitando la identificación de las causas raíz. La matriz T, por su parte, contrapone las causas y los efectos de un problema y sirve como paso previo para construir el árbol de problemas.

1.1.4. Marketing y experiencia de consumo

Kotler y Armstrong (2018) definen el marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y construyen relaciones sólidas con ellos. La mezcla de marketing tradicional —producto, precio, plaza y promoción—

fue ampliada por Booms y Bitner (1981) con tres variables propias de los servicios: personas, procesos y evidencia física, decisivas en negocios donde el producto se prepara y consume frente al cliente. Stanton et al. (2016) destacan que la promoción debe ajustarse al presupuesto y al público objetivo, lo que en las microempresas se traduce en el uso intensivo de redes sociales y de la recomendación boca a boca.

Pine y Gilmore (1999) explican que los consumidores valoran cada vez más la experiencia asociada al consumo, y Zeithaml et al. (2018) sostienen que la calidad percibida surge de la diferencia entre lo que el cliente espera y lo que recibe. En los postres artesanales, la presentación visual, la frescura y la atención son, por tanto, parte esencial del producto. Osterwalder y Pigneur (2010) proponen el lienzo de modelo de negocio para sintetizar cómo una empresa crea, entrega y captura ese valor.

1.1.5. Talento humano y liderazgo en la microempresa

Chiavenato (2017) señala que la gestión del talento humano comprende la integración, la organización, la retención, el desarrollo y la evaluación de las personas, y que en las organizaciones pequeñas estas funciones suelen concentrarse en el propietario. Lazzati y Tailhade (2019) y Ramos Ramos (2015) destacan que el liderazgo y la motivación del equipo inciden directamente en la calidad del servicio. Robbins y Coulter (2018) añaden que la estructura organizacional define la distribución formal de los puestos y las relaciones de autoridad, y que su representación gráfica es el organigrama (Koontz et al., 2012).

1.1.6. Calidad, inocuidad y evaluación financiera

La calidad en un negocio de alimentos exige procesos estandarizados y control permanente. Deming (1986) propone el ciclo planificar-hacer-verificar-actuar como base de la mejora continua, y la normativa ecuatoriana de buenas prácticas de manufactura establece las condiciones de higiene para la manipulación de alimentos (Decreto Ejecutivo 3253, 2002).

En el plano financiero, Baca Urbina (2013) y Sapag Chain y Sapag Chain (2008) señalan que un proyecto es viable cuando su valor actual neto (VAN) es positivo y su tasa interna de retorno (TIR) supera la tasa mínima aceptable de rendimiento. El punto de equilibrio indica el volumen de ventas a partir del cual el

negocio deja de perder dinero (Gitman y Zutter, 2012), indicador especialmente útil para diagnosticar a las microempresas que venden por debajo de sus costos.

1.2. Marco organizacional

1.2.1. Reseña de la empresa

“Dulce Tentación” nació como un emprendimiento familiar orientado a la preparación y venta de fresas con crema, un producto de alta demanda por su sabor, frescura y precio accesible. La idea surgió ante la necesidad de generar ingresos desde el hogar, aprovechando habilidades culinarias y el gusto del público por los postres artesanales. Con el tiempo, el negocio ganó clientes fieles, pero también enfrentó la llegada de nuevos competidores y cambios en los hábitos de consumo que exigen una propuesta más estructurada.

La empresa se ubica en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, dentro del Distrito Metropolitano de Quito, en un punto de venta de fácil acceso para residentes y personas que transitan por la zona. Es una empresa comercial, porque vende directamente al consumidor, y de servicios, porque ofrece atención y una experiencia de consumo. Su propuesta de crecimiento incorpora crepes, waffles, milkshakes, batidos, café, capuchinos y bubble tea, bajo la marca “Dulce Tentación – Fresas con crema y más”, cuya identidad visual se presenta en el Anexo 3.

1.2.2. Actividad económica y naturaleza jurídica

La actividad principal corresponde a la elaboración y venta de postres y bebidas para consumo inmediato, ubicada en la sección I de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), “Actividades de alojamiento y de servicio de comidas”. En su etapa inicial, el negocio operará como persona natural inscrita en el RIMPE en la categoría de emprendedor; cuando su crecimiento lo justifique, podrá constituirse como sociedad por acciones simplificada (S.A.S.), figura que permite uno o más accionistas, trámite en línea y capital libre (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020).

Para funcionar legalmente requiere el Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el Servicio de Rentas Internas, la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAEE) del Municipio de Quito, el permiso del Cuerpo de Bomberos y el cumplimiento de la normativa sanitaria de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA, 2015). En lo

laboral, debe afiliar a sus trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y respetar el salario básico unificado, que en 2026 es de USD 482 (Vistazo, 2025).

1.2.3. Filosofía corporativa

Misión

Elaborar y comercializar postres y bebidas artesanales de calidad, preparados al momento con insumos frescos, ofreciendo una atención cálida y precios accesibles que conviertan cada visita en una experiencia agradable, y contribuyendo al desarrollo económico de las familias y de la comunidad local.

Visión

Para el año 2028, ser un negocio reconocido en el Distrito Metropolitano de Quito por la calidad de sus fresas con crema y postres artesanales, con un local consolidado, una comunidad digital activa y un crecimiento sostenible que permita abrir un segundo punto de venta.

Objetivos corporativos

- Posicionar la marca “Dulce Tentación” en su zona de influencia y en redes sociales.
- Asegurar la calidad del producto y la excelencia del servicio.
- Superar el punto de equilibrio y lograr rentabilidad sostenible desde el primer año.
- Desarrollar las competencias del talento humano en preparación, higiene y atención.

Valores corporativos

- **Calidad:** insumos frescos y preparación cuidadosa en cada porción.
- **Responsabilidad:** cumplimiento de compromisos con clientes, proveedores y autoridades.
- **Servicio al cliente:** trato amable, rápido y personalizado.
- **Trabajo en equipo:** colaboración y apoyo mutuo entre quienes integran el negocio.
- **Honestidad:** transparencia en precios, porciones e ingredientes.

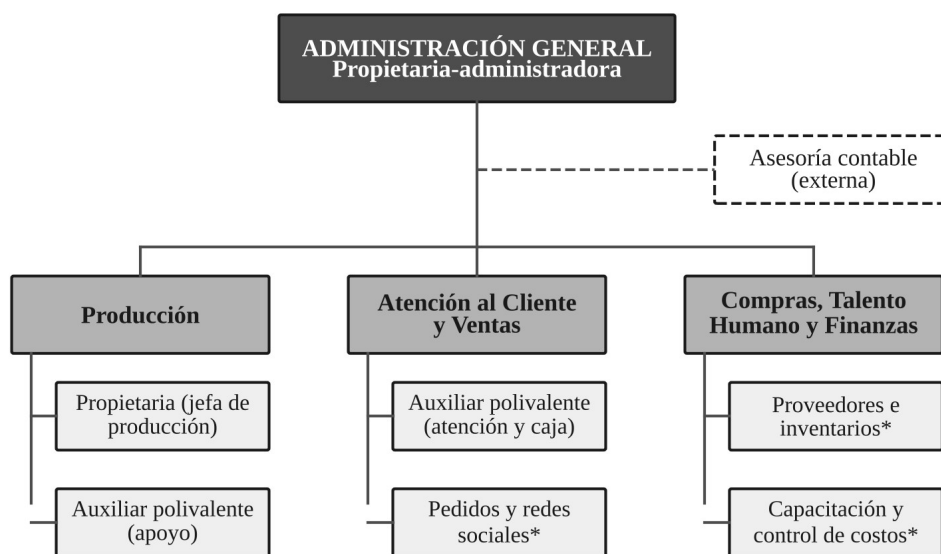
Políticas empresariales

- **Calidad:** todo producto se prepara al momento, según receta estandarizada y con insumos inspeccionados.

- **Atención al cliente:** ningún cliente esperará más de cinco minutos para ser atendido.
- **Ambiente laboral:** se fomentará el respeto, la capacitación y el cumplimiento de los derechos laborales.
- **Cumplimiento normativo:** se mantendrán vigentes los permisos sanitarios, municipales y tributarios.

1.2.4. Estructura organizacional

Por su tamaño, “Dulce Tentación” adopta una estructura funcional simple y plana, en la que la propietaria-administradora concentra la dirección y coordina tres áreas: Producción; Atención al Cliente y Ventas; y Compras, Talento Humano y Finanzas. La asesoría contable se contrata externamente. La figura 1 presenta el organigrama estructural.



* Funciones asumidas por la propietaria-administradora durante la etapa inicial.

Figura 1: Organigrama estructural de “Dulce Tentación”.
Elaborado por: Espín, C. (2026)

La tabla 1 describe los puestos de trabajo, sus funciones y la remuneración prevista para 2026. El negocio genera dos empleos directos permanentes: la propietaria-administradora, que además lidera la producción, y una auxiliar polivalente encargada del apoyo en preparación, la atención al cliente y la caja.

Tabla 1.

Puestos de trabajo, funciones y remuneración mensual (2026)

Puesto	Funciones principales	Remuneración (USD)
Propietaria-administradora	Planificar y coordinar el negocio; administrar el talento humano; controlar ingresos, gastos e inventarios; negociar con proveedores; supervisar la calidad; gestionar redes sociales; preparar postres y bebidas	550,00
Auxiliar polivalente	Apoyar la preparación de postres y bebidas según receta; aplicar normas de higiene y manipulación de alimentos; atender y orientar a los clientes; tomar pedidos y cobrar; mantener el orden y la limpieza	482,00
Asesoría contable (externa)	Declaraciones tributarias en el RIMPE, registro contable, nómina y afiliaciones	40,00

Fuente: Investigación propia; Vistazo (2025)

Elaborado por: Espín, C. (2026)

1.3. Marco contextual

1.3.1. El mercado de Quito

El Distrito Metropolitano de Quito es la segunda ciudad más poblada del país, con 2.679.722 habitantes según el Censo 2022 (Chanatasig, 2025). En 2025, su ingreso laboral promedio fue de USD 657,4 mensuales, la tasa de desempleo llegó al 7,2 % y el 25,1 % de los trabajadores se ubicó en el sector informal (Proaño et al., 2026). Estos datos describen un mercado amplio pero sensible al precio, en el que los postres accesibles y de consumo inmediato encuentran una demanda constante. La figura 2 resume los datos del contexto.



Figura 2: Datos clave del contexto del emprendimiento.

Fuente: Chanatasig (2025); Proaño et al. (2026); González (2024); Vistazo (2025). Elaborado por: Espín, C. (2026)

1.3.2. El sector de postres y bebidas

El consumo fuera del hogar de postres y bebidas preparadas ha crecido en el país. En el segmento de cafeterías, el número de establecimientos aumentó un 48 % entre 2018 y 2023, hasta 13.407 locales, y las principales cadenas nacionales elevaron sus ingresos cerca de un 20 % en 2023 (González, 2024). Este crecimiento evidencia la disposición de los consumidores a pagar por experiencias de consumo y abre espacio a propuestas que combinen postres tradicionales, como las fresas con crema, con bebidas de tendencia, como el café de especialidad y el bubble tea.

Al mismo tiempo, el sector es muy competitivo: abundan los puestos informales de fresas con crema y postres en parques, mercados y centros comerciales, con precios bajos y escasa diferenciación. Las fresas que abastecen a este mercado provienen principalmente de la Sierra centro-norte, lo que facilita su disponibilidad durante todo el año, aunque su precio varía según la temporada.

1.3.3. Contexto institucional y financiero

Además del marco de fomento al emprendimiento, los pequeños negocios pueden acceder a crédito productivo. En julio de 2026, la tasa promedio del crédito productivo para PYMES se ubicó en 9,34 % y la del microcrédito minorista en 19,89 % (Páez, 2026). Para este proyecto se considera un microcrédito de USD 3.400 a una tasa referencial del 18 % anual, coherente con las condiciones del mercado para emprendimientos de este tamaño.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Este capítulo describe el problema detectado en “Dulce Tentación” y aplica herramientas administrativas para identificar sus causas, sus efectos y las condiciones del entorno que lo rodean. El análisis parte del diagnóstico causal, continúa con el enfoque de marco lógico y el estudio del entorno, y concluye con la evaluación estratégica de la empresa.

2.1. Descripción del problema

2.1.1. Planteamiento del problema

“Dulce Tentación” ha tenido buena aceptación entre sus clientes, pero enfrenta dificultades derivadas de la falta de planificación estratégica. No existe una estructura formal para organizar la producción, gestionar los recursos ni aplicar estrategias de marketing; la oferta se limita prácticamente a un producto, la publicidad es ocasional y el uso de redes sociales es escaso.

Las consecuencias se reflejan en las cifras. Con un precio de venta de USD 3,00 por porción y un costo variable de USD 2,00, cada porción aporta USD 1,00 para cubrir costos fijos mensuales de USD 900 —arriendo, servicios básicos, una remuneración, internet y otros gastos—. El negocio necesita, por tanto, vender 900 porciones al mes para no perder dinero; sin embargo, sus ventas actuales, de alrededor de USD 1.500 mensuales, equivalen a unas 500 porciones (tabla 2 y figura 3).

Tabla 2.
Situación económica actual del negocio (valores mensuales)

Concepto	Valor
Precio de venta por porción (USD)	3,00
Costo variable por porción (fresas, crema, toppings y envase) (USD)	2,00
Margen de contribución por porción (USD)	1,00
Costos fijos mensuales (USD)	900,00
Punto de equilibrio (porciones/mes)	900
Ventas actuales (USD/mes)	1.500,00
Porciones vendidas al mes	500
Resultado mensual estimado (USD)	-400,00

Fuente: Registros de la propietaria
Elaborado por: Espín, C. (2026)

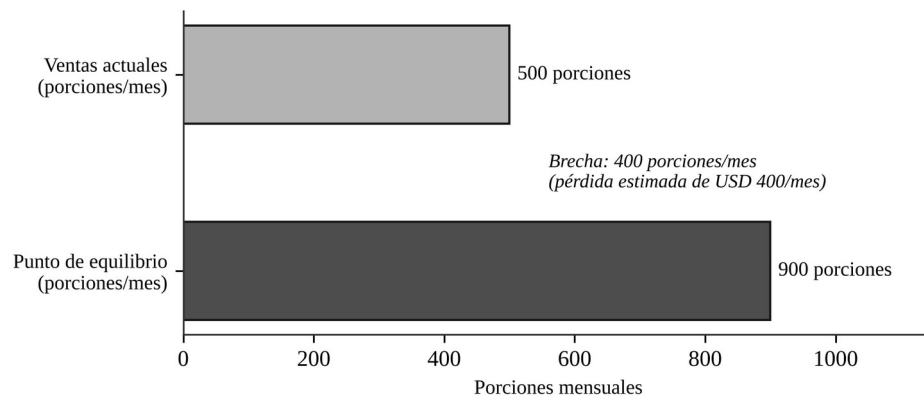


Figura 3: Brecha entre las ventas actuales y el punto de equilibrio.
 Elaborado por: Espín, C. (2026)

El diagnóstico económico revela, además, dos problemas estructurales. El costo variable representa el 67 % del precio, un margen estrecho para un postre artesanal, explicado por compras al por menor y envases costosos. Y la remuneración considerada, de USD 400, es inferior al salario básico unificado vigente, lo que constituye un incumplimiento laboral que debe corregirse. Si la situación se mantiene, el negocio corre el riesgo de estancarse, acumular pérdidas y cerrar.

2.1.2. Diagrama de causa-efecto

Para identificar las causas raíz del problema se elaboró el diagrama de Ishikawa (1986), que agrupa las causas en seis categorías: marketing, producto, entorno, personas, procesos y recursos (figura 4).

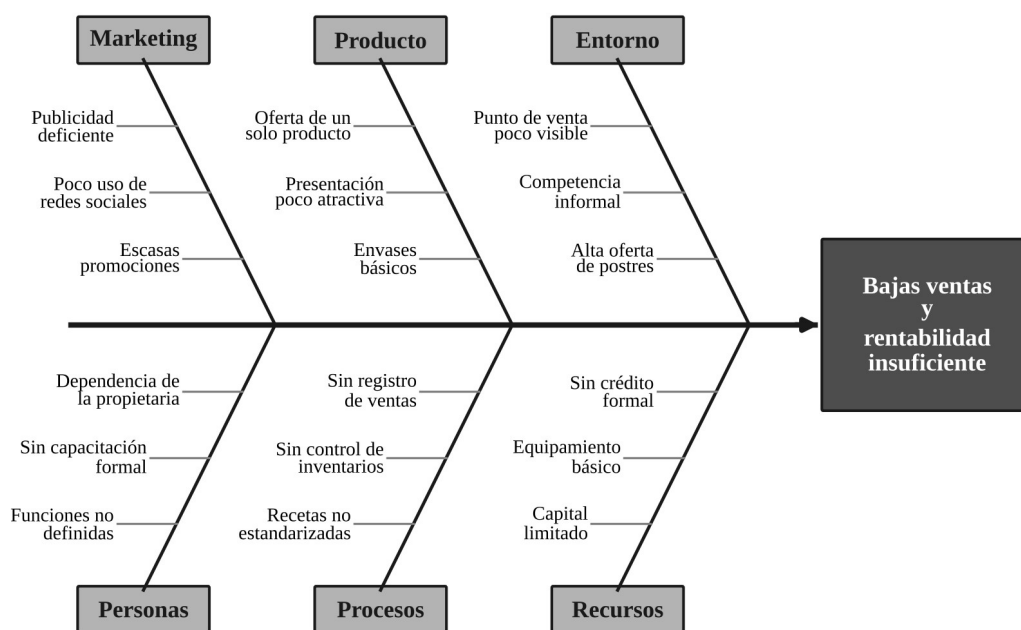


Figura 4: Diagrama de causa-efecto (Ishikawa) del bajo nivel de ventas.
Elaborado por: Espín, C. (2026)

El diagrama muestra que el problema no obedece a la calidad del producto —que los clientes valoran—, sino a la forma en que el negocio se gestiona y se promociona: publicidad deficiente, oferta limitada, ausencia de procesos estandarizados, funciones no definidas y recursos escasos.

2.1.3. Matriz T

La matriz T contrapone las principales causas del problema con sus efectos sobre el negocio (tabla 3).

Tabla 3.
Matriz T del problema central

Causas	Efectos
Deficiente publicidad del producto	Pérdidas económicas mensuales
Escasas ofertas y promociones	Poca rentabilidad del negocio
Bajo uso de redes sociales	Disminución y rotación de clientes
Falta de estrategias de marketing	Riesgo de cierre del emprendimiento
Oferta limitada a un solo producto	Dependencia de un producto sensible a la temporada de la fresa

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Espín, C. (2026)

2.1.4. Árbol de problemas

Con base en la matriz T y en el diagrama de Ishikawa se construyó el árbol de problemas (figura 5), que identifica como problema central el bajo nivel de ventas

de la microempresa, que no alcanza a cubrir sus costos ni a crecer de forma sostenible.

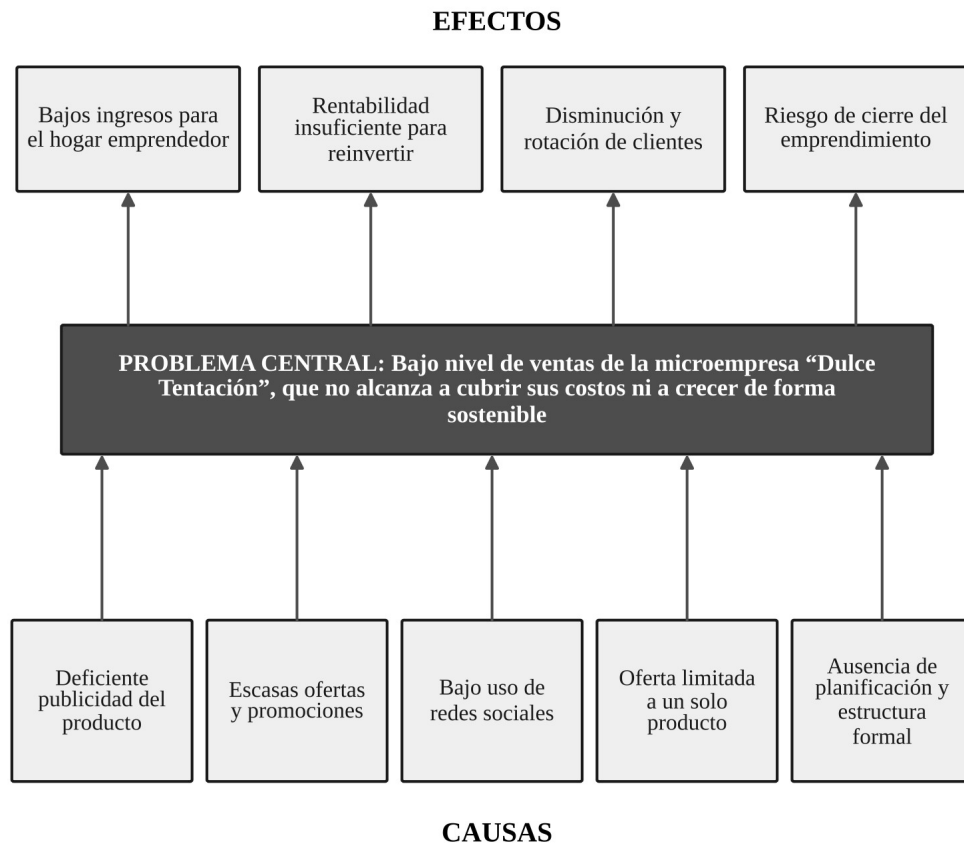


Figura 5: Árbol de problemas de “Dulce Tentación”.
 Elaborado por: Espín, C. (2026)

2.1.5. Matriz de involucrados

El análisis de involucrados identifica a los actores que influyen en el problema o se ven afectados por él, junto con sus intereses, problemas percibidos, recursos y posibles conflictos (tabla 4).

Tabla 4.
Matriz de involucrados

Actor	Intereses	Problemas percibidos	Recursos	Interés en el proyecto	Conflictos potenciales
Propietaria	Incrementar ventas e ingresos	Bajo nivel de ventas	Gestión del negocio y experiencia culinaria	Crecimiento del emprendimiento	Falta de capital
Clientes	Producto de calidad a buen precio	Pocas promociones	Consumo del producto	Satisfacer su necesidad	Preferencia por la competencia
Proveedores	Venta constante de insumos	Pagos retrasados	Suministro de materia prima	Relación comercial estable	Variación de precios
Competidores	Mantener a sus clientes	Alta competencia	Publicidad y ofertas	Liderar el mercado	Pérdida de clientes
Comunidad	Apoyo a emprendimientos locales	Poco conocimiento del negocio	Difusión boca a boca	Consumo local	Desinterés

Fuente: Investigación propia, con base en Ortégón et al. (2005)
Elaborado por: Espín, C. (2026)

2.2. Análisis situacional

2.2.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL examina los factores del macroentorno que inciden en el negocio (tabla 5).

Tabla 5.
Análisis PESTEL del entorno de “Dulce Tentación”

Factor	Variables identificadas	Impacto
Político	Regulaciones municipales para la LUAE; políticas de apoyo al emprendimiento; control sanitario de establecimientos de alimentos	Positivo: marco de fomento, con requisitos que deben cumplirse
Económico	Ingreso laboral promedio de USD 657,4; inflación baja; variación de precios de la fresa y los lácteos; salario básico de USD 482; costos de arriendo	Mixto: demanda de postres de bajo costo, con presión sobre costos
Social	Preferencia por postres artesanales; hábitos de consumo urbano; importancia de la atención; crecimiento del consumo fuera del hogar	Positivo: mercado amplio y receptivo
Tecnológico	Redes sociales para promoción; pagos electrónicos; pedidos por WhatsApp y aplicaciones de delivery; herramientas digitales de gestión	Positivo: promoción y ventas de bajo costo
Ecológico	Manejo de residuos; empaques biodegradables; restricción de plásticos de un solo uso	Mixto: exige cambiar envases, pero mejora la imagen
Legal	Normas sanitarias y de manipulación de alimentos; normativa laboral; obligaciones tributarias del RIMPE	Mixto: formalizarse tiene costo, pero da acceso a crédito y a nuevos clientes

Fuente: Investigación propia; Proaño et al. (2026); Vistazo (2025)
Elaborado por: Espín, C. (2026)

2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

La aplicación del modelo de Porter (1980) muestra un sector de alta intensidad competitiva, en el que la diferenciación es indispensable (tabla 6 y figura 6).

Tabla 6.
Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Nivel	Descripción
Amenaza de nuevos entrantes	Alto	Las barreras de entrada son bajas: se requiere poca inversión y conocimientos sencillos, por lo que surgen constantemente nuevos puestos de postres.
Poder de negociación de proveedores	Bajo	Existen numerosos proveedores de fresas, lácteos e insumos en mercados mayoristas y distribuidores de Quito.
Poder de negociación de clientes	Medio-alto	Los clientes tienen muchas alternativas y bajo costo de cambio; su lealtad depende de la calidad, la presentación y el precio.
Amenaza de productos sustitutos	Alto	Helados, pasteles, jugos, cafeterías y otros postres compiten por el mismo presupuesto del consumidor.
Rivalidad entre competidores	Alto	Coexisten negocios formales, franquicias y vendedores informales con precios bajos.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Espín, C. (2026)

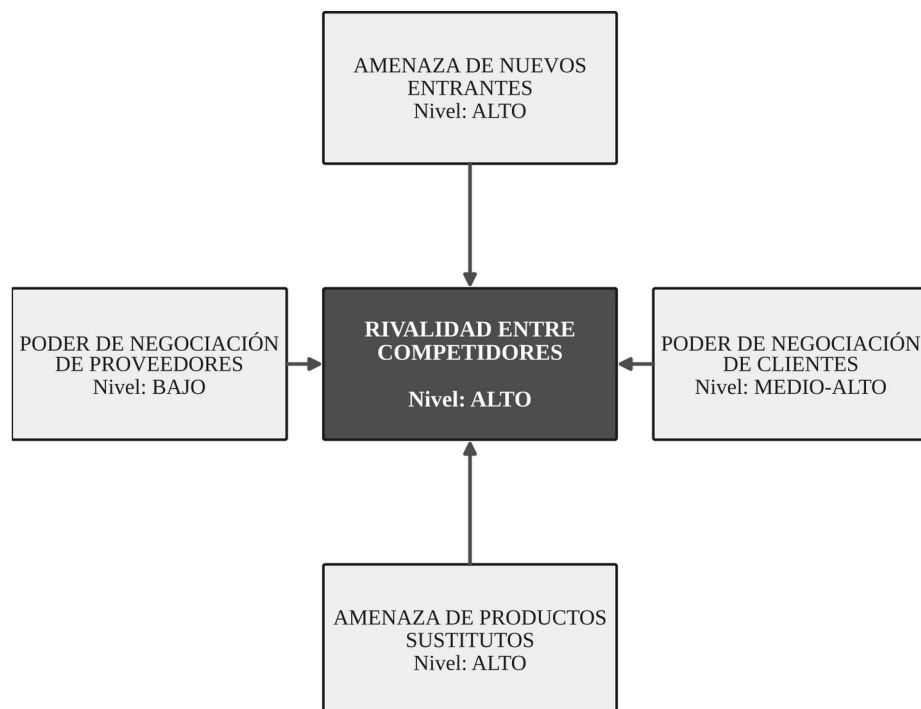


Figura 6: Intensidad de las cinco fuerzas competitivas.
Elaborado por: Espín, C. (2026)

El resultado confirma que competir solo por precio no es sostenible. La ventaja de “Dulce Tentación” debe construirse sobre la calidad, la presentación, la

variedad del menú y la relación con el cliente, conforme a la estrategia de diferenciación enfocada de Porter (1985).

2.2.3. Matriz FODA

La tabla 7 sintetiza los factores internos y externos que condicionan el negocio.

Tabla 7.
Matriz FODA de “Dulce Tentación”

Fortalezas	Oportunidades
F1. Elaboración artesanal con insumos frescos	O1. Alta demanda de postres en la ciudad de Quito
F2. Producto de alta aceptación en el mercado	O2. Uso de redes sociales para la promoción
F3. Atención personalizada al cliente	O3. Preferencia por productos artesanales
F4. Costos de producción controlables	O4. Posibilidad de diversificar el menú con bebidas de tendencia
F5. Identidad visual propia	O5. Crecimiento del consumo urbano y del delivery
Debilidades	Amenazas
D1. Capital inicial limitado	A1. Alta competencia en el sector gastronómico
D2. Marca nueva y poco posicionada	A2. Competencia informal con precios bajos
D3. Experiencia operativa reducida	A3. Aumento del precio de los insumos
D4. Capacidad de producción limitada	A4. Cambios en las normativas sanitarias
D5. Dependencia de la propietaria para mantener la calidad	A5. Crisis económica que reduce el consumo

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Espín, C. (2026)

2.2.4. Matrices de evaluación de factores externos e internos

Siguiendo a David (2013), cada factor recibió un peso según su importancia (la suma es 1,00) y una calificación de 1 a 4 según la eficacia con que el negocio responde a él. Un total superior a 2,50 indica una posición por encima del promedio.

Tabla 8.
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos clave	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
O1. Alta demanda de postres en Quito	0,15	4	0,60
O2. Redes sociales para la promoción	0,12	4	0,48
O3. Preferencia por productos artesanales	0,10	3	0,30
O4. Diversificación con bebidas de tendencia	0,10	2	0,20
O5. Crecimiento del consumo urbano y del delivery	0,08	3	0,24
Amenazas			
A1. Alta competencia en el sector	0,13	2	0,26
A2. Competencia informal con precios bajos	0,10	2	0,20
A3. Aumento del precio de los insumos	0,08	2	0,16
A4. Cambios en las normativas sanitarias	0,07	2	0,14
A5. Crisis económica	0,07	1	0,07
Total	1,00	 2,65	

Fuente: Investigación propia, con base en David (2013)
Elaborado por: Espín, C. (2026)

Tabla 9.
Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores internos clave	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
F1. Elaboración artesanal con insumos frescos	0,15	4	0,60
F2. Producto de alta aceptación	0,14	4	0,56
F3. Atención personalizada	0,10	3	0,30
F4. Costos de producción controlables	0,08	3	0,24
F5. Identidad visual propia	0,05	3	0,15
Debilidades			
D1. Capital inicial limitado	0,12	1	0,12
D2. Marca poco posicionada	0,12	2	0,24
D3. Experiencia operativa reducida	0,09	2	0,18
D4. Capacidad de producción limitada	0,08	2	0,16
D5. Dependencia de la propietaria	0,07	1	0,07
Total	1,00	 2,62	

Fuente: Investigación propia, con base en David (2013)
Elaborado por: Espín, C. (2026)

El puntaje EFE (2,65) indica que el negocio responde de forma ligeramente superior al promedio a su entorno, aunque todavía no aprovecha plenamente la diversificación del menú ni enfrenta con eficacia a la competencia informal. El puntaje EFI (2,62) refleja fortalezas sólidas en el producto y debilidades relevantes en capital, posicionamiento y dependencia de la propietaria. Ambos resultados

orientan hacia estrategias de crecimiento que capitalicen la aceptación del producto mientras se fortalece la estructura del negocio.

2.2.5. Estrategias derivadas del cruce FODA

El cruce de los cuadrantes permite formular las estrategias de la tabla 10, que alimentan la propuesta del Capítulo IV.

Tabla 10.

Estrategias FO, FA, DO y DA

Estrategias FO (fortalezas-oportunidades)	Estrategias DO (debilidades-oportunidades)
Diversificar el menú con crepes, waffles, batidos, café y bubble tea, aprovechando la aceptación del producto artesanal (F1, F2, O1, O4).	Posicionar la marca en redes sociales con contenido visual y promociones, para superar el bajo reconocimiento (D2, O2, O5).
Estrategias FA (fortalezas-amenazas)	Estrategias DA (debilidades-amenazas)
Diferenciarse por calidad y presentación frente a la competencia informal, con recetas estandarizadas y envases atractivos (F1, F3, A1, A2).	Formalizar y planificar el negocio, con crédito productivo, control de costos y delegación de funciones, para reducir riesgos (D1, D5, A3, A5).

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Espín, C. (2026)

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo interpreta los resultados de la encuesta aplicada a 30 clientes actuales y potenciales de “Dulce Tentación”. Se presentan los cinco indicadores tabulados del cuestionario, su interpretación y su contraste con la literatura; luego se sintetizan los hallazgos y se define el perfil del mercado objetivo. El formato completo del cuestionario consta en el Anexo 1 y la tabulación, en el Anexo 2.

3.1. Resultados de la encuesta

3.1.1. Consumo de postres y aceptación del producto

La primera pregunta indagó la frecuencia de consumo de postres. Como se observa en la figura 7, el 80 % de los encuestados (24 personas) consume postres dulces con frecuencia, lo que confirma la existencia de una demanda constante en el mercado objetivo.

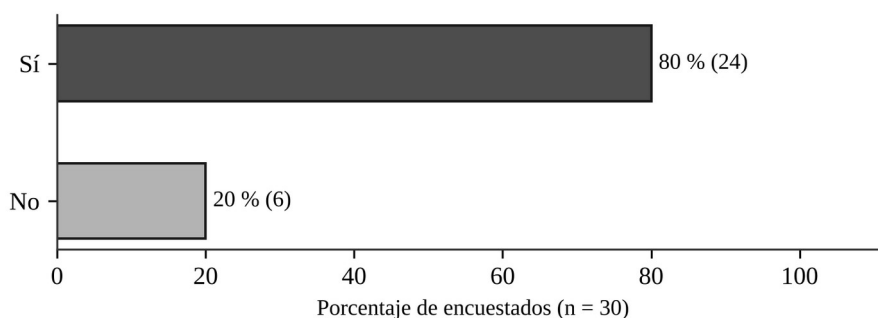


Figura 7: ¿Consume usted postres dulces con frecuencia?.

Fuente: Encuesta aplicada a clientes y consumidores potenciales (n = 30). Elaborado por: Espín, C. (2026)

Respecto del producto principal, el 87 % de los encuestados manifestó que le gustan las fresas con crema (figura 8). Este resultado evidencia que el producto ancla de “Dulce Tentación” responde a los gustos del consumidor y que el problema del negocio no radica en la aceptación del producto, sino en su gestión comercial, como lo anticipó el diagrama de Ishikawa.

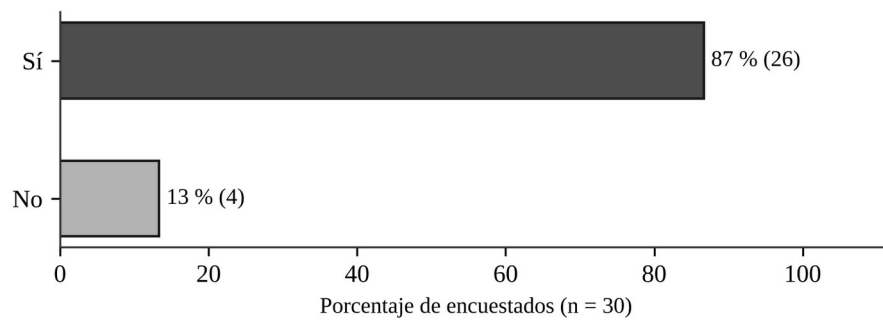


Figura 8: ¿Le gustan las fresas con crema?.

Fuente: Encuesta aplicada a clientes y consumidores potenciales (n = 30). Elaborado por: Espín, C. (2026)

3.1.2. Presentación y promociones

El 73 % de los encuestados afirmó que la presentación del producto influye en su decisión de compra (figura 9). Este dato coincide con Pine y Gilmore (1999), para quienes la experiencia sensorial forma parte del valor percibido, y justifica invertir en envases atractivos, toppings visibles y un ambiente cuidado.

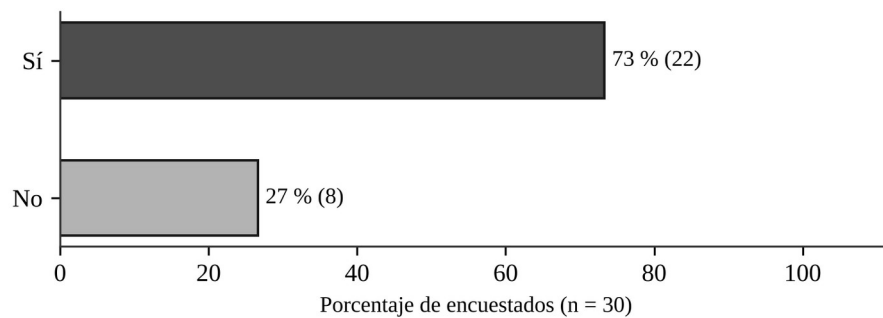


Figura 9: ¿Influye la presentación del producto en su decisión de compra?.

Fuente: Encuesta aplicada a clientes y consumidores potenciales (n = 30). Elaborado por: Espín, C. (2026)

El 83 % considera atractivas las promociones y descuentos (figura 10). Esta sensibilidad a las ofertas, coherente con un mercado de ingresos medios como el de Quito, respalda la creación de combos, promociones semanales y una tarjeta de fidelización, siempre que se mantenga el margen de contribución por encima del costo variable.

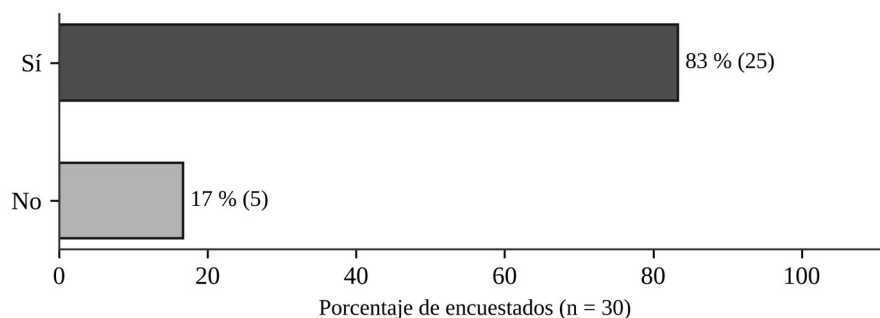


Figura 10: ¿Le parecen atractivas las promociones y descuentos en postres?.

Fuente: Encuesta aplicada a clientes y consumidores potenciales (n = 30). Elaborado por: Espín, C. (2026)

3.1.3. Intención de recompra

Finalmente, el 93 % de los encuestados volvería a comprar en “Dulce Tentación” si queda satisfecho con el producto (figura 11). Este es el indicador más alto de la encuesta y revela un potencial de fidelización considerable: el desafío del negocio no es retener a quien ya lo conoce, sino atraer a nuevos clientes que todavía no lo conocen.

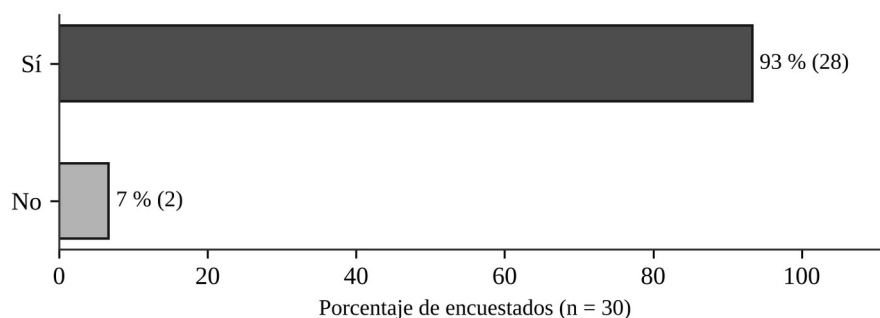


Figura 11: ¿Volvería a comprar en Dulce Tentación si queda satisfecho?.

Fuente: Encuesta aplicada a clientes y consumidores potenciales (n = 30). Elaborado por: Espín, C. (2026)

3.2. Síntesis y discusión de resultados

La tabla 11 resume los indicadores, su interpretación y la implicación estratégica para la propuesta.

Tabla 11.

Síntesis de resultados de la encuesta e implicaciones

Indicador	Sí	Implicación para la propuesta
Consume postres con frecuencia	80 %	Existe una demanda constante que justifica ampliar la operación.
Le gustan las fresas con crema	87 %	El producto ancla se mantiene y se complementa con otros postres.
La presentación influye en la compra	73 %	Se mejoran envases, toppings y ambientación del local.
Las promociones le resultan atractivas	83 %	Se diseñan combos, promociones semanales y fidelización.
Volvería a comprar si queda satisfecho	93 %	La calidad constante es la base de la recompra.

Fuente: Encuesta aplicada a clientes y consumidores potenciales (n = 30)

Elaborado por: Espín, C. (2026)

Los resultados coinciden con lo planteado por Kotler y Armstrong (2018): el valor para el cliente surge de la combinación entre producto, precio, promoción y experiencia. En “Dulce Tentación”, el producto ya cumple su función; lo que falta es una promoción sistemática que amplíe la base de clientes y una oferta más variada que eleve el ticket promedio. La alta intención de recompra, por su parte, confirma la observación de Zeithaml et al. (2018) de que la satisfacción es el principal antecedente de la lealtad.

Como limitación, el muestreo por conveniencia y el tamaño reducido de la muestra (n = 30) impiden generalizar los resultados a toda la población de Quito; por ello, se recomienda validar la demanda real con el registro diario de ventas una vez implementada la propuesta.

3.3. Perfil y segmentación del mercado objetivo

El mercado objetivo está conformado por niños, jóvenes y adultos que disfrutan de postres dulces y frescos, que viven o transitan cerca del punto de venta y que buscan un producto rico, rápido y a precio accesible. La tabla 12 presenta su segmentación según las variables propuestas por Kotler y Armstrong (2018).

Tabla 12.
Segmentación del mercado objetivo

Criterio	Segmento primario	Segmento secundario
Demográfico	Jóvenes y estudiantes de 15 a 29 años, de ingreso medio o bajo	Familias con niños y trabajadores de 30 a 50 años
Geográfico	Residentes y transeúntes del sector del punto de venta	Clientes de otros sectores de Quito que piden a domicilio
Psicográfico	Gusto por postres artesanales y por compartir en redes sociales	Búsqueda de momentos familiares y de antojos accesibles
Conductual	Compra de impulso, sensible a promociones; 1 a 2 veces por semana	Compra planificada en fines de semana; valora combos familiares

Fuente: Investigación propia, con base en Kotler y Armstrong (2018)
Elaborado por: Espín, C. (2026)

El segmento primario, sensible a promociones y activo en redes sociales, será el principal destinatario de la comunicación digital; el secundario, que compra en familia, justifica los combos y la atención en fines de semana. Esta doble orientación permite estabilizar las ventas a lo largo de la semana.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

A partir del diagnóstico y de los resultados de la encuesta, este capítulo plantea tres alternativas para resolver el bajo nivel de ventas de “Dulce Tentación”, las evalúa con criterios ponderados y desarrolla el diseño de la alternativa seleccionada: su árbol de objetivos y matriz de marco lógico, modelo de negocio, estrategia comercial, procesos, recursos, cronograma, evaluación financiera, indicadores y gestión de riesgos.

4.1. Alternativas de mejora

4.1.1. Descripción de las alternativas

Se formularon tres alternativas que atacan, con distinto alcance, las causas identificadas en el árbol de problemas (tabla 13).

Tabla 13.
Alternativas de solución planteadas

Aspecto	A. Local formal con menú diversificado y marketing digital	B. Solo marketing digital con el producto actual	C. Venta ambulante y en eventos
Concepto	Local de 40 m ² con área de consumo, menú de postres y bebidas, promociones y presencia activa en redes	Campañas en redes y promociones manteniendo solo fresas con crema y la operación actual	Venta en ferias, parques y eventos con un carrito o puesto móvil
Inversión estimada	USD 5.900,00	USD 600–900	USD 1.500–2.000
Ventajas	Ataca todas las causas; eleva el ticket promedio; formaliza el negocio y crea marca	Bajo costo y rápida implementación	Alta exposición; inversión moderada
Desventajas	Mayor inversión y costos fijos	No resuelve la oferta limitada ni el bajo margen; las ventas difícilmente alcanzan el equilibrio	Depende del clima y de permisos de uso de espacio público; dificulta la calidad y la fidelización

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Espín, C. (2026)

4.1.2. Evaluación y selección

Las alternativas se calificaron de 1 (muy desfavorable) a 5 (muy favorable) en seis criterios ponderados, con base en los hallazgos de los capítulos II y III (tabla 14 y figura 12).

Tabla 14.
Matriz de evaluación ponderada de alternativas

Criterio	Peso	A	Pond. A	B	Pond. B	C	Pond. C
Respuesta al problema	25 %	5	1,25	3	0,75	2	0,50
Rentabilidad esperada	20 %	4	0,80	3	0,60	3	0,60
Inversión requerida	15 %	3	0,45	5	0,75	4	0,60
Diferenciación	15 %	5	0,75	2	0,30	2	0,30
Riesgo	15 %	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Viabilidad legal y operativa	10 %	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Total	100 %	4,25	3,25	2,50			

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Espín, C. (2026)

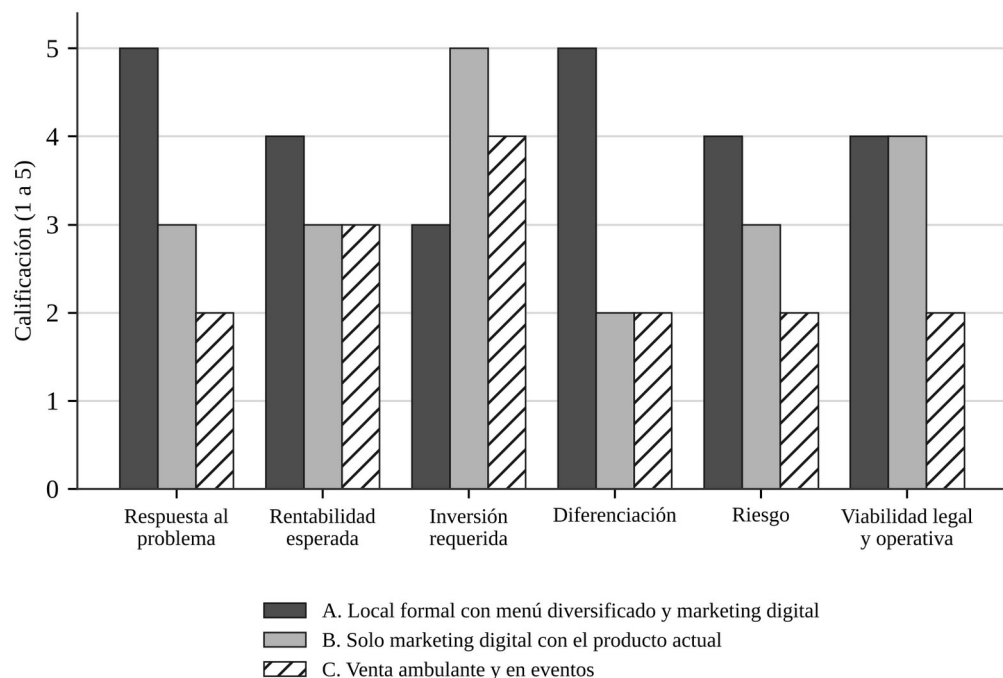


Figura 12: Calificación de las alternativas por criterio.
Elaborado por: Espín, C. (2026)

La alternativa A, local formal con menú diversificado y marketing digital, obtiene el mayor puntaje (4,25 sobre 5). Es la única que actúa sobre todas las causas del problema: amplía la oferta, mejora la presentación, sistematiza la promoción y formaliza la gestión. La alternativa B no basta, porque con un solo producto y un margen de USD 1,00 por porción el negocio necesitaría casi duplicar sus ventas solo para no perder dinero. Algunos elementos de B y C —las campañas digitales y la presencia en ferias— se incorporan como acciones complementarias de la alternativa seleccionada.

4.2. Diseño de la solución

4.2.1. Árbol de objetivos y matriz de marco lógico

El árbol de objetivos transforma las causas del problema en medios y los efectos en fines (figura 13). El objetivo central es incrementar el nivel de ventas de “Dulce Tentación” por encima de su punto de equilibrio, con crecimiento sostenido.

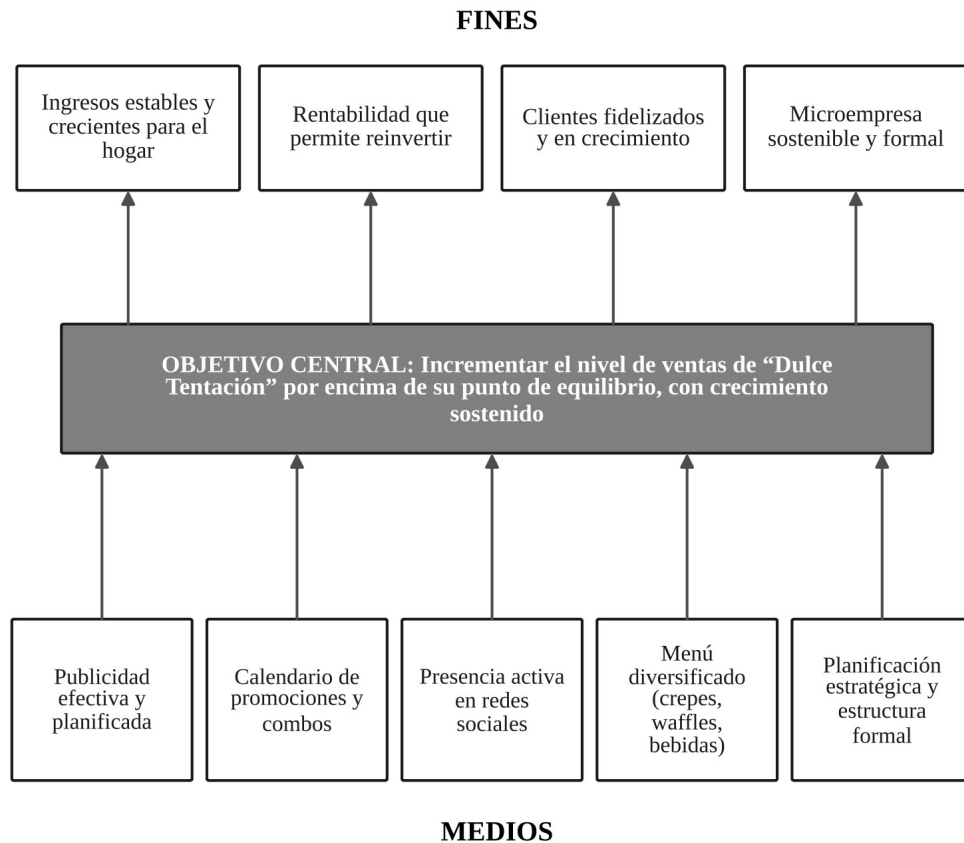


Figura 13: Árbol de objetivos de “Dulce Tentación”.
Elaborado por: Espín, C. (2026)

La matriz de marco lógico (tabla 15) traduce el árbol de objetivos en una jerarquía de fin, propósito, componentes y actividades, con indicadores medibles, medios de verificación y supuestos (Ortegón et al., 2005).

Tabla 15.
 Matriz de marco lógico de la propuesta

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin: mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la microempresa	Margen neto $\geq 10\%$ en el año 1 y $\geq 15\%$ en el año 3	Estado de resultados anual	Estabilidad económica del mercado
Propósito: incrementar las ventas por encima del punto de equilibrio	Ventas ≥ 45 clientes diarios y $\geq$ USD 4.380 mensuales en el año 1	Registro diario de ventas y sistema de caja	Aceptación del menú diversificado
Componente 1: local formal y equipado	Local operativo con todos los permisos en el mes 3	LUAE, RUC y permiso de bomberos vigentes	Aprobación oportuna de trámites
Componente 2: menú diversificado y estandarizado	7 líneas de producto con receta estandarizada	Fichas técnicas y carta publicada	Disponibilidad de insumos
Componente 3: marketing digital y promociones	5 publicaciones semanales; 1.500 seguidores en el año 1	Estadísticas de Instagram y TikTok	Acceso a internet y contenido de calidad
Actividades: permisos, crédito, adecuación, equipamiento, capacitación, lanzamiento y fidelización	Presupuesto de USD 5.900,00 ejecutado según cronograma	Facturas, contratos y cronograma	Aprobación del crédito

Fuente: Investigación propia, con base en Ortigón et al. (2005)
 Elaborado por: Espín, C. (2026)

4.2.2. Modelo de negocio

La figura 14 resume el modelo de negocio con el lienzo de Osterwalder y Pigneur (2010). La propuesta de valor se sintetiza así: “fresas frescas con crema y postres preparados al momento, con una presentación que antoja, precios accesibles y una atención que hace volver”.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos
<ul style="list-style-type: none">• Proveedores de fresas del mercado mayorista• Distribuidores de lácteos• Proveedores de insumos de bubble tea• Cooperativa o BanEcuador• Asesoría contable	<ul style="list-style-type: none">• Preparación al momento• Atención al cliente• Gestión de redes sociales• Control de calidad e higiene	<ul style="list-style-type: none">• Fresas frescas con crema preparadas al momento• Menú variado: crepes, waffles, batidos, café y bubble tea• Precios accesibles y combos• Presentación atractiva• Atención cálida	<ul style="list-style-type: none">• Trato personalizado• Tarjeta de fidelización• Promociones semanales	<ul style="list-style-type: none">• Jóvenes y estudiantes de 15 a 29 años• Familias con niños• Trabajadores del sector• Personas que transitan por la zona
	Recursos clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none">• Local de fácil acceso• Recetas estandarizadas• Equipos para postres y bebidas• Marca "Dulce Tentación"		<ul style="list-style-type: none">• Local físico• Instagram, TikTok y Facebook• WhatsApp para pedidos• Apps de delivery	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	
<ul style="list-style-type: none">• Insumos (≈ 38–40 % de las ventas)• Remuneraciones y beneficios de ley• Arriendo, servicios básicos y publicidad			<ul style="list-style-type: none">• Postres: fresas con crema, crepes y waffles• Bebidas: batidos, café y bubble tea• Ticket promedio de USD 3,75 (año 1)	

Figura 14: Lienzo del modelo de negocio de “Dulce Tentación”.

Fuente: Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010). Elaborado por: Espín, C. (2026)

4.2.3. Estrategia comercial: mezcla de marketing

La tabla 16 presenta el menú propuesto y sus precios referenciales, definidos a partir del costo de cada producto, los precios observados en negocios similares y la sensibilidad al precio del mercado objetivo. El ticket promedio esperado es de USD 3,75 en el primer año.

Tabla 16.
Menú propuesto y precios referenciales

Línea	Productos	Precio (USD)
Fresas con crema	Pequeña, mediana y grande; especiales con chocolate, Nutella o helado	2,50 – 5,50
Crepes	Fresa con Nutella, dulce de leche, frutos rojos	3,50 – 4,50
Waffles	Waffle Tentación con fresas, crema y helado	3,50 – 4,50
Milkshakes y batidos	Fresa, chocolate, vainilla y frutas naturales	2,50 – 3,50
Cafetería	Americano, espresso, capuchino y latte de fresa	1,25 – 2,50
Bubble tea	Fresa, taro y matcha con perlas de tapioca	3,00 – 3,75
Combos	Fresa mediana + café; combo familiar de cuatro fresas	4,75 – 12,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Espín, C. (2026)

La tabla 17 desarrolla la mezcla de marketing de servicios de las 7P (Booms y Bitner, 1981).

Tabla 17.
Mezcla de marketing de servicios (7P)

Variable	Estrategia
Producto	Fresas con crema como producto ancla, complementadas con crepes, waffles, batidos, café y bubble tea; sabores de temporada; presentación en envases transparentes y biodegradables con la marca.
Precio	Precios accesibles por tamaño; combos que elevan el ticket promedio; promociones semanales (por ejemplo, “Martes 2×1” en fresas pequeñas) sin bajar del costo variable.
Plaza	Local de fácil acceso con área de consumo; pedidos por WhatsApp; entrega a domicilio mediante aplicaciones desde el sexto mes; presencia ocasional en ferias.
Promoción	Instagram y TikTok como canales principales (cinco publicaciones semanales con fotos y videos cortos); Facebook para el público adulto; perfil en Google Maps; recomendación boca a boca incentivada.
Personas	Personal capacitado en preparación, higiene y atención; uniforme y presentación personal cuidada.
Procesos	Recetas estandarizadas; tiempos máximos de atención; registro diario de ventas e inventarios.
Evidencia física	Local con identidad visual de la marca (Anexo 4), iluminación cálida, menú visible y espacio para fotografías.

Fuente: Investigación propia, con base en Booms y Bitner (1981)
Elaborado por: Espín, C. (2026)

4.2.4. Procesos y control de calidad

El proceso de producción se ordena en seis pasos, con un punto de control de calidad antes del armado del producto (figura 15). Cada producto contará con una ficha técnica que especifica ingredientes, gramajes, presentación y costo; el Anexo 6 presenta la ficha de las fresas con crema medianas.

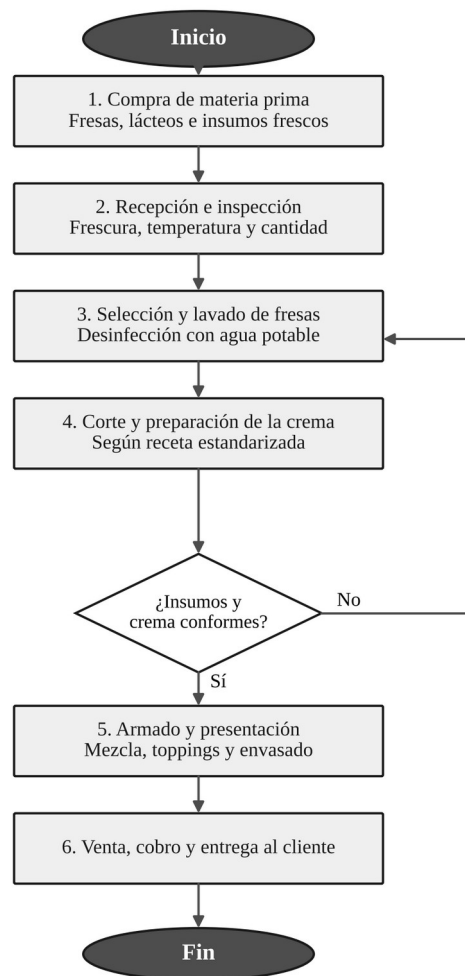


Figura 15: Diagrama de flujo del proceso de producción y venta.
 Elaborado por: Espín, C. (2026)

El control de calidad aplica el ciclo de mejora continua de Deming (1986): se planifican las recetas y los estándares, se preparan los productos según ellos, se verifican la frescura, la temperatura y la presentación, y se ajustan los procesos a partir de las observaciones de los clientes y del registro de productos descartados.

4.2.5. Capacidad, equipamiento e insumos

La capacidad de producción diaria estimada es de 30 porciones de fresas con crema, 20 crepes, 20 waffles, 25 milkshakes o batidos, 40 cafés y capuchinos y 30 bubble tea, es decir, 165 productos al día. Con una demanda proyectada de 45 clientes diarios y alrededor de 1,4 productos por cliente, la utilización sería cercana al 40 %, lo que deja margen para crecer sin nuevas inversiones. La tabla 18 detalla el equipamiento y la figura 16, la distribución propuesta del local.

Tabla 18.
Equipamiento e insumos requeridos

Rubro	Detalle
Equipos de refrigeración	Refrigeradora y congelador para helado
Equipos de preparación	Licuada, batidora, waflera, crepera o plancha eléctrica, cafetera espresso semiprofesional, selladora de vasos para bubble tea, balanza
Utensilios	Recipientes de acero inoxidable, cuchillos, tablas de picar, mesa de trabajo
Mobiliario	Mesas, sillas y mostrador para 20 puestos
Desechables	Envases con tapa, cucharas y vasos biodegradables, servilletas
Materias primas	Fresas frescas, crema de leche, leche condensada, leche, azúcar, harina, helado, café en grano, té y perlas de tapioca, toppings (galletas, chocolate, grageas)

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Espín, C. (2026)

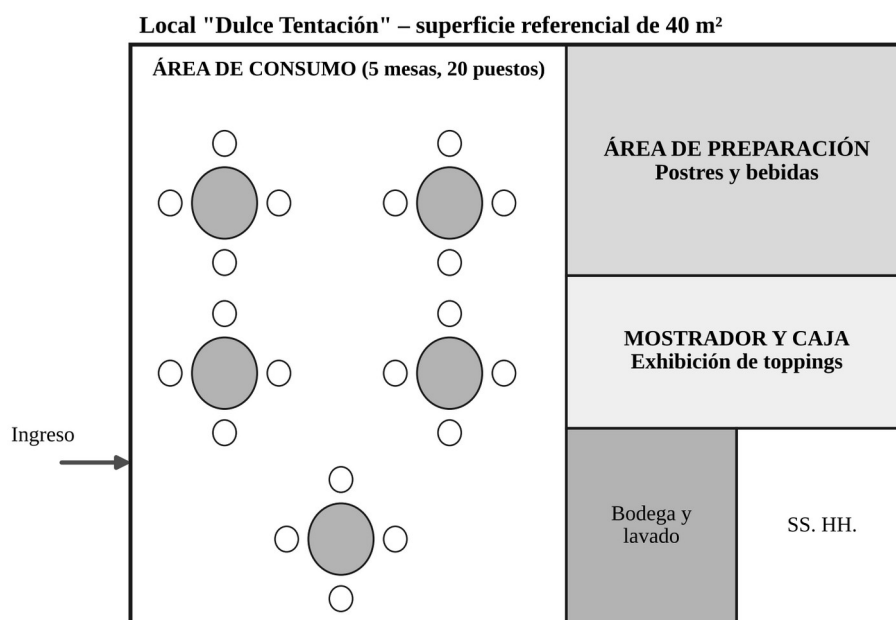


Figura 16: Distribución propuesta del local.
Elaborado por: Espín, C. (2026)

Las materias primas se adquirirán a proveedores locales: fresas en el mercado mayorista de Quito o directamente a productores, lácteos a distribuidores con cadena de frío, e insumos de bubble tea y café a importadores y tostadores nacionales. Comprar al por mayor y negociar con proveedores fijos permitirá reducir el costo variable del 67 % actual al 40 % de las ventas.

4.2.6. Normativa y seguridad

El local cumplirá las buenas prácticas de manufactura del Decreto Ejecutivo 3253 (2002) y la normativa técnica sanitaria del ARCSA (2015): manipulación

higiénica, lavado y desinfección de frutas, control de temperaturas y uso de uniforme. Obtendrá la LUAE y el permiso del Cuerpo de Bomberos, contará con extintor y botiquín, y sustituirá los envases y cucharas plásticas por alternativas biodegradables, conforme a la Ley Orgánica para la Racionalización, Reutilización y Reducción de Plásticos de un Solo Uso (2020).

4.3. Plan de acción e implementación

4.3.1. Plan de acción

La tabla 19 detalla las actividades, responsables, recursos, plazos e indicadores de cumplimiento.

Tabla 19.
Plan de acción para la implementación

Fase	Actividades	Responsable	Recursos	Indicador de cumplimiento
1. Preparación (meses 1–2)	RUC en el RIMPE; LUAE, ARCSA y bomberos; gestión del crédito; arriendo y adecuación; compra de equipos; recetas estandarizadas y capacitación; apertura de redes	Propietaria	USD 4.900,00 en activos; USD 1.000 de capital de trabajo	Permisos obtenidos y local equipado al final del mes 2
2. Lanzamiento (meses 3–4)	Apertura con degustaciones y promoción 2×1; campaña en Instagram y TikTok	Propietaria y auxiliar	Presupuesto de publicidad; muestras de producto	300 clientes en la primera semana; 800 seguidores
3. Consolidación (meses 4–12)	Tarjeta de fidelización y combos; registro de ventas; delivery; sabores de temporada; evaluación anual	Propietaria	Tarjetas, sistema de caja y convenios con plataformas	≥ 45 clientes diarios; 100 clientes con tarjeta de fidelización

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Espín, C. (2026)

4.3.2. Cronograma de ejecución

El cronograma se presenta mediante un diagrama de Gantt (Project Management Institute, 2021). Las actividades de la fase de preparación se ejecutan en paralelo para que la apertura se produzca al inicio del tercer mes (figura 17).

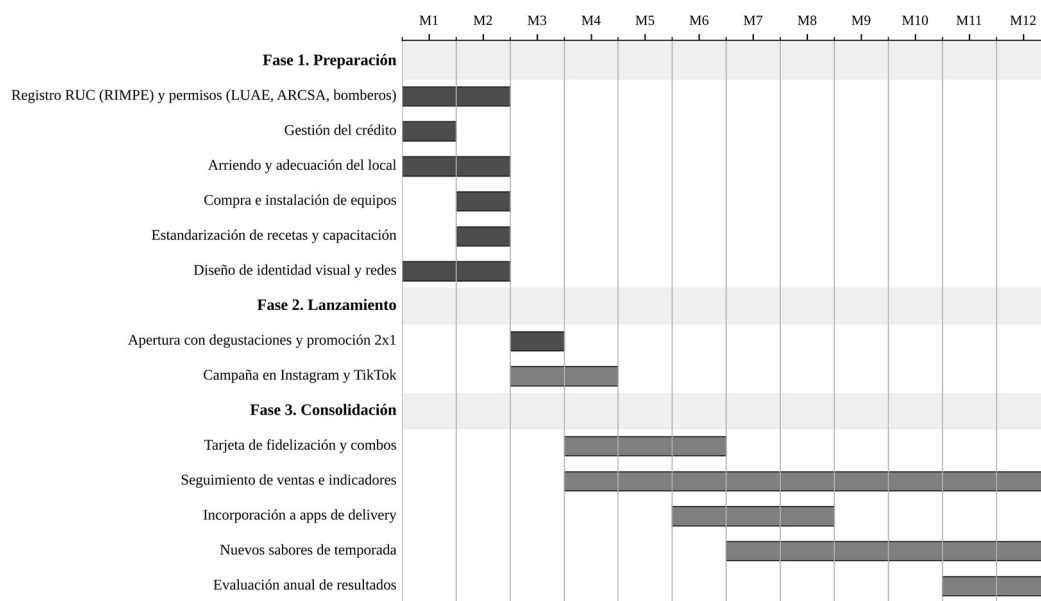


Figura 17: Cronograma de implementación (diagrama de Gantt).
 Elaborado por: Espín, C. (2026)

4.4. Recursos necesarios: estudio económico

El estudio económico cuantifica los recursos de la alternativa seleccionada y proyecta sus resultados para 2026, 2027 y 2028. Se asume una atención de seis días por semana (312 días al año), con 45 clientes diarios en el primer año, 50 en el segundo y 55 en el tercero, y un ticket promedio de USD 3,75 que se ajusta alrededor de un 3 % anual.

4.4.1. Plan de inversiones y financiamiento

La inversión total asciende a USD 5.900,00. Respecto de la propuesta original de USD 4.000, se incorporan los equipos de la nueva línea de productos —waflera, crepera, cafetera espresso, selladora de bubble tea y congelador— y la campaña de identidad visual y lanzamiento, y el capital de trabajo se amplía a un mes de costos fijos (tabla 20 y figura 18).

Tabla 20.
Plan de inversiones

Categoría	Detalle	Valor (USD)
Activos fijos	Equipos base (refrigeradora, licuadora, batidora, balanza)	1.200,00
	Equipos para nueva línea (waflera, crepera, cafetera espresso, selladora de bubble tea, congelador)	1.500,00
	Muebles (mesas, sillas, mostrador)	800,00
	Utensilios y menaje	300,00
	Adecuación del local	500,00
Subtotal activos fijos		4.300,00
Activos diferidos	Permisos, registros y LUAE	200,00
	Identidad visual y campaña de lanzamiento	400,00
Subtotal activos diferidos		600,00
Capital de trabajo	Materia prima inicial	400,00
	Capital de trabajo (un mes de costos fijos)	600,00
Subtotal capital de trabajo		1.000,00
Inversión total		5.900,00

Fuente: Estudio económico y financiero del proyecto
Elaborado por: Espín, C. (2026)

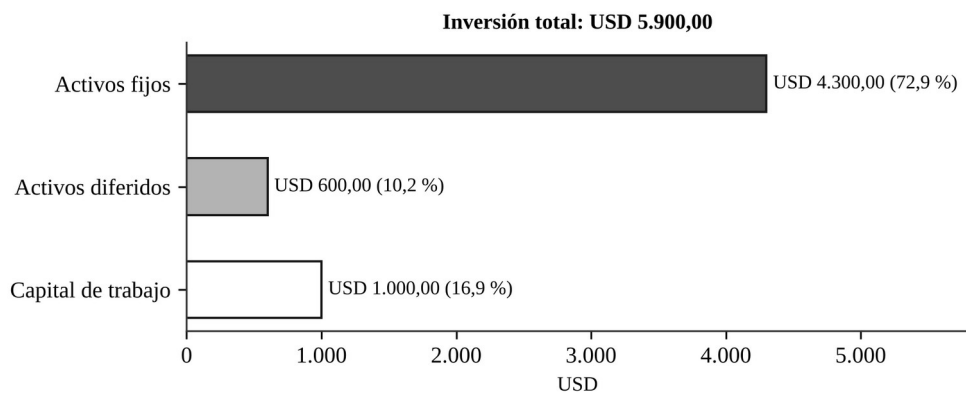


Figura 18: Estructura de la inversión inicial.
Elaborado por: Espín, C. (2026)

La inversión se financia con USD 2.500 de ahorros propios (42 %) y un microcrédito de USD 3.400,00 (58 %) a 24 meses, con una tasa referencial del 18 % anual y una cuota mensual de USD 169,74 (tabla 21). La tabla de amortización se presenta en el Anexo 7.

Tabla 21.
Fuentes de financiamiento

Fuente	Monto (USD)	%	Condiciones
Ahorros propios	2.500,00	42 %	Aporte de la propietaria
Microcrédito productivo	3.400,00	58 %	Tasa referencial 18 % anual; 24 meses; cuota de USD 169,74
Total	5.900,00	100 %	

Fuente: Estudio económico y financiero del proyecto
Elaborado por: Espín, C. (2026)

4.4.2. Presupuesto de ingresos

Tabla 22.
Presupuesto de ingresos

Concepto	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Clientes diarios promedio	45	50	55
Días de atención al año	312	312	312
Clientes anuales	14.040	15.600	17.160
Ticket promedio (USD)	3,75	3,85	3,95
Ingresos anuales (USD)	52.650,00	60.060,00	67.782,00
Ingreso mensual promedio (USD)	4.387,50	5.005,00	5.648,50

Fuente: Estudio económico y financiero del proyecto
Elaborado por: Espín, C. (2026)

Los ingresos del primer año, de USD 52.650,00, equivalen a unos USD 4.387,50 mensuales, casi tres veces las ventas actuales. Este crecimiento se sustenta en tres palancas: el local con área de consumo, que atrae a nuevos clientes; el menú diversificado, que eleva el ticket promedio de USD 3,00 a USD 3,75; y la promoción digital sistemática.

4.4.3. Presupuesto de costos y gastos

El costo variable se reduce al 40 % de las ventas en el primer año y al 38 % en el tercero, gracias a la compra al por mayor, la estandarización de porciones y el mayor margen de las bebidas (tabla 23).

Tabla 23.
Presupuesto de costos variables (USD)

Rubro	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Fresas	7.371,00	8.198,19	9.015,01
Lácteos, helado y crema	5.265,00	5.855,85	6.439,29
Harinas, café, té y toppings	5.265,00	5.855,85	6.439,29
Envases y desechables biodegradables	3.159,00	3.513,51	3.863,57
Total costos variables	21.060,00	23.423,40	25.757,16
% sobre ingresos	40,0 %	39,0 %	38,0 %

Fuente: Estudio económico y financiero del proyecto
Elaborado por: Espín, C. (2026)

Los gastos de personal incluyen a la propietaria-administradora y a la auxiliar polivalente, con remuneraciones iguales o superiores al salario básico y todos los beneficios de ley: aporte patronal al IESS (12,15 %), décimo tercero, décimo cuarto y, desde el segundo año, fondos de reserva. Las remuneraciones se incrementan un 5 % anual (tabla 24).

Tabla 24.
Presupuesto de gastos de personal (USD)

Concepto	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Propietaria-administradora	6.600,00	6.930,00	7.276,50
Auxiliar de producción y atención al cliente	5.784,00	6.073,20	6.376,86
Aporte patronal IESS (12,15 %)	1.504,66	1.579,89	1.658,88
Décimo tercer sueldo	1.032,00	1.083,60	1.137,78
Décimo cuarto sueldo	964,00	1.012,20	1.062,81
Fondos de reserva (8,33 %)	—	1.083,17	1.137,32
Total gastos de personal	15.884,66	17.762,06	18.650,16

Fuente: Estudio económico y financiero del proyecto; Vistazo (2025)
Elaborado por: Espín, C. (2026)

Tabla 25.

Presupuesto de gastos generales, depreciación y amortización (USD)

Gasto	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Arriendo del local	3.600,00	3.600,00	3.780,00
Servicios básicos	960,00	1.008,00	1.058,00
Internet y telefonía	480,00	480,00	504,00
Publicidad y redes sociales	720,00	840,00	960,00
Asesoría contable (RIMPE)	480,00	504,00	529,00
Mantenimiento de equipos	240,00	252,00	265,00
Suministros de limpieza y otros	960,00	1.008,00	1.058,00
Renovación de permisos	–	150,00	158,00
Total gastos generales	7.440,00	7.842,00	8.312,00
Depreciación de activos fijos	500,00	500,00	500,00
Amortización de activos diferidos	120,00	120,00	120,00

Fuente: Estudio económico y financiero del proyecto

Elaborado por: Espín, C. (2026)

La depreciación se calcula por línea recta al 10 % anual para equipos, mobiliario y adecuaciones, y en tres años para los utensilios; los activos diferidos se amortizan en cinco años (tabla 25).

4.4.4. Estado de resultados proyectado

El estado de resultados aplica la participación de los trabajadores en las utilidades (15 %), prevista en el Código del Trabajo (2005), y un impuesto a la renta estimado en el 1 % de los ingresos brutos, propio del RIMPE para emprendedores (tabla 26 y figura 19).

Tabla 26.
 Estado de resultados proyectado (USD)

Concepto	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
(+) Ingresos totales	52.650,00	60.060,00	67.782,00
(-) Costos variables	21.060,00	23.423,40	25.757,16
(=) Utilidad bruta	31.590,00	36.636,60	42.024,84
(-) Gastos de personal	15.884,66	17.762,06	18.650,16
(-) Gastos generales	7.440,00	7.842,00	8.312,00
(-) Depreciación y amortización	620,00	620,00	620,00
(=) Utilidad operativa	7.645,34	10.412,54	14.442,68
(-) Gastos financieros (intereses)	488,36	185,44	—
(=) Utilidad antes de participación	7.156,98	10.227,10	14.442,68
(-) Participación trabajadores (15 %)	1.073,55	1.534,07	2.166,40
(-) Impuesto a la renta RIMPE (≈ 1 % de ingresos)	526,50	600,60	677,82
(=) Utilidad neta	5.556,93	8.092,44	11.598,46
Margen neto	10,6 %	13,5 %	17,1 %

Fuente: Estudio económico y financiero del proyecto
 Elaborado por: Espín, C. (2026)

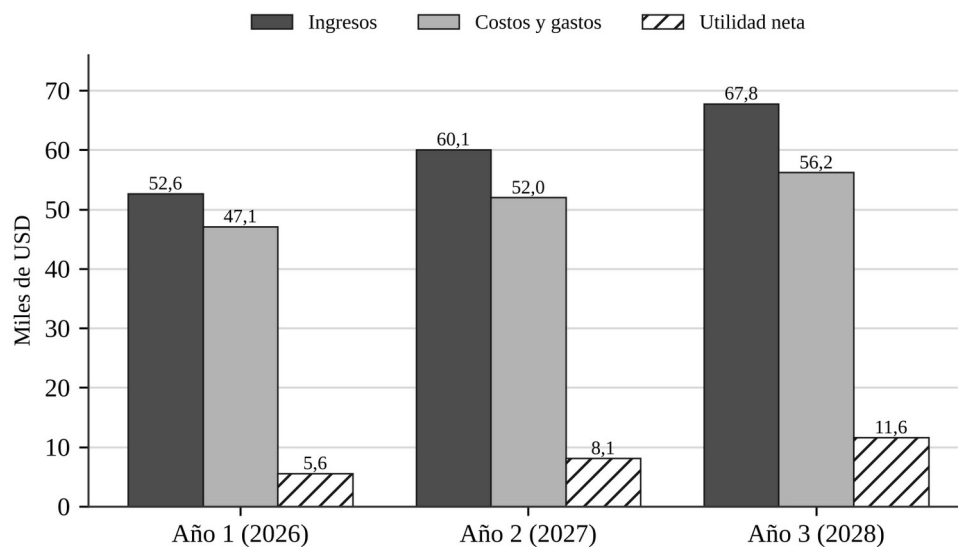


Figura 19: Evolución de ingresos, costos y gastos y utilidad neta.
 Elaborado por: Espín, C. (2026)

La utilidad neta pasa de USD 5.556,93 en el primer año a USD 11.598,46 en el tercero, y el margen neto crece del 10,6 % al 17,1 %.

4.4.5. Punto de equilibrio

Tabla 27.
Punto de equilibrio

Elemento	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Costos fijos totales (USD)	24.433,02	26.409,50	27.582,16
Ticket promedio (USD)	3,75	3,85	3,95
Costo variable por cliente (USD)	1,50	1,50	1,50
Margen de contribución por cliente (USD)	2,25	2,35	2,45
PE en clientes al año	10.859	11.245	11.263
PE en ventas (USD/año)	40.721,70	43.294,26	44.487,35
PE en clientes por día	35	37	37
Clientes diarios proyectados	45	50	55

Fuente: Estudio económico y financiero del proyecto
 Elaborado por: Espín, C. (2026)

Con la propuesta, el punto de equilibrio baja de 30 porciones diarias en la situación actual —con margen de USD 1,00— a 35 clientes diarios con un margen de contribución de USD 2,25, frente a 45 clientes proyectados, lo que otorga un margen de seguridad del 22,2 % (figura 20).

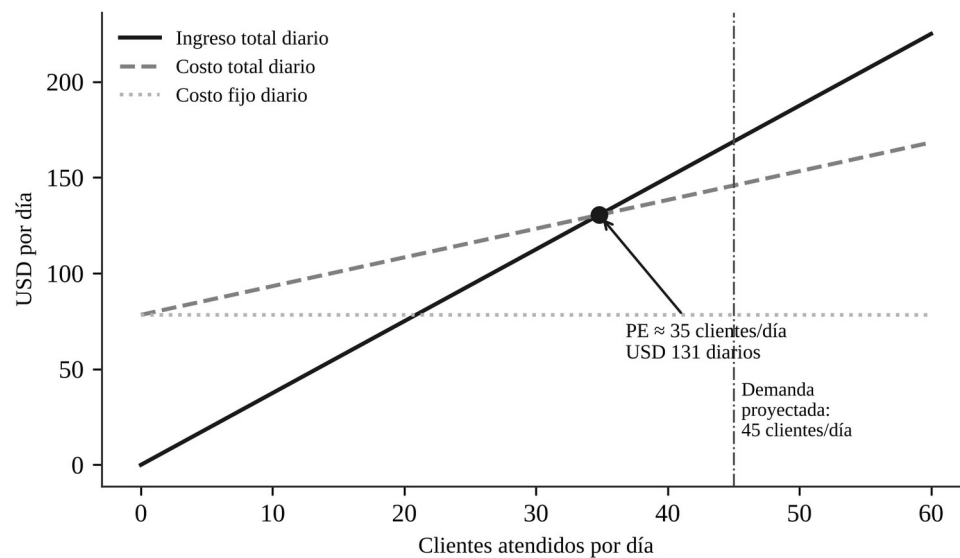


Figura 20: Punto de equilibrio diario en el año 1.
 Elaborado por: Espín, C. (2026)

4.4.6. Flujo de caja y balance general proyectados

Tabla 28.

Flujo de caja financiero proyectado (USD)

Concepto	Año 0	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Saldo inicial de caja	–	1.000,00	5.628,39	12.489,37
(+) Ahorros propios	2.500,00	–	–	–
(+) Microcrédito	3.400,00	–	–	–
(–) Activos fijos y diferidos	4.900,00	–	–	–
(+) Utilidad neta	–	5.556,93	8.092,44	11.598,46
(+) Depreciación y amortización	–	620,00	620,00	620,00
(–) Pago de capital del préstamo	–	1.548,54	1.851,46	–
(=) Flujo neto del período	1.000,00	4.628,39	6.860,98	12.218,46
Saldo final de caja	1.000,00	5.628,39	12.489,37	24.707,83

Fuente: Estudio económico y financiero del proyecto

Elaborado por: Espín, C. (2026)

Tabla 29.

Balance general proyectado (USD)

Concepto	Año 0	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Caja y bancos	1.000,00	5.628,39	12.489,37	24.707,83
Activos fijos (costo histórico)	4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00
(–) Depreciación acumulada	–	-500,00	-1.000,00	-1.500,00
Activos diferidos netos	600,00	480,00	360,00	240,00
Total activos	5.900,00	9.908,39	16.149,37	27.747,83
Préstamo por pagar	3.400,00	1.851,46	–	–
Capital propio	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Utilidades retenidas	–	–	5.556,93	13.649,37
Utilidad del ejercicio	–	5.556,93	8.092,44	11.598,46
Total patrimonio	2.500,00	8.056,93	16.149,37	27.747,83
Total pasivo + patrimonio	5.900,00	9.908,39	16.149,37	27.747,83

Fuente: Estudio económico y financiero del proyecto

Elaborado por: Espín, C. (2026)

El flujo de caja financiero (tabla 28) muestra saldos positivos en todos los años, aun después de pagar el crédito, que queda cancelado en el segundo año. El balance general (tabla 29) refleja el fortalecimiento del patrimonio por la reinversión de las utilidades. Para simplificar, se asume que las ventas son de contado y que las obligaciones laborales y tributarias se cancelan dentro del ejercicio.

4.5. Evaluación financiera

4.5.1. Valor actual neto, tasa interna de retorno y período de recuperación

La evaluación se realiza sobre el flujo económico del proyecto puro, sin considerar el financiamiento (Sapag Chain y Sapag Chain, 2008), con una tasa mínima aceptable de rendimiento del 15 % anual. En el tercer año se recupera el capital de trabajo (tabla 30).

Tabla 30.
Flujo económico del proyecto y cálculo del VAN (USD)

Concepto	Año 0	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Utilidad operativa	–	7.645,34	10.412,54	14.442,68
(–) Participación e impuesto a la renta	–	1.673,30	2.162,48	2.844,22
(+) Depreciación y amortización	–	620,00	620,00	620,00
(+) Recuperación del capital de trabajo	–	–	–	1.000,00
(–) Inversión inicial	5.900,00	–	–	–
Flujo económico neto	-5.900,00	6.592,04	8.870,06	13.218,46
Factor de descuento (15 %)	1,0000	0,8696	0,7561	0,6575
Flujo descontado	-5.900,00	5.732,21	6.707,04	8.691,35
VAN				15.230,60

Fuente: Estudio económico y financiero del proyecto
Elaborado por: Espín, C. (2026)

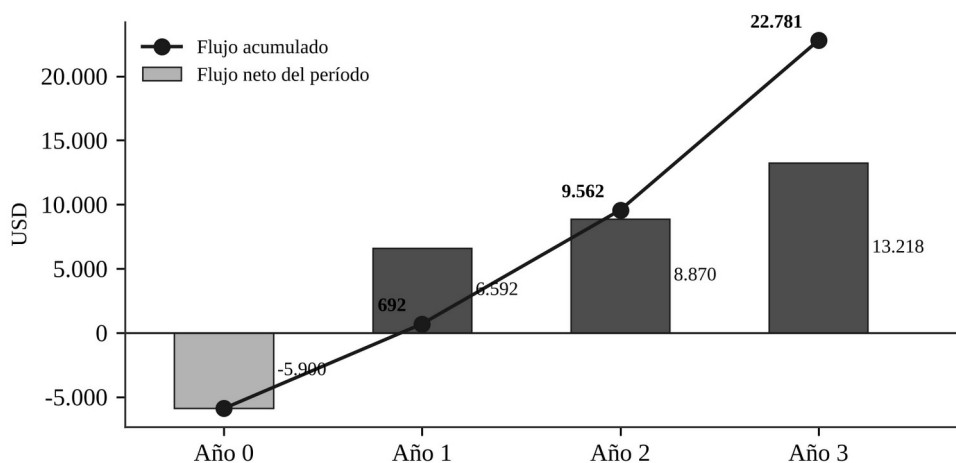


Figura 21: Flujo neto y flujo acumulado del proyecto.
Elaborado por: Espín, C. (2026)

El VAN de USD 15.230,60 y la TIR de 123,7 % confirman que el proyecto crea valor por encima del costo de oportunidad. La inversión se recupera en

aproximadamente 10,7 meses (figura 21), y los indicadores de rentabilidad se resumen en la tabla 31.

Tabla 31.
Indicadores de rentabilidad

Indicador	Fórmula	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
ROE	Utilidad neta / patrimonio	69,0 %	50,1 %	41,8 %
ROA	Utilidad neta / activos totales	56,1 %	50,1 %	41,8 %
Margen bruto	Utilidad bruta / ingresos	60,0 %	61,0 %	62,0 %
Margen neto	Utilidad neta / ingresos	10,6 %	13,5 %	17,1 %

Fuente: Estudio económico y financiero del proyecto
Elaborado por: Espín, C. (2026)

4.5.2. Análisis de escenarios

Se evaluaron tres escenarios de demanda: pesimista, con 15 % menos clientes; base; y optimista, con 10 % más clientes (tabla 32 y figura 22).

Tabla 32.
Resultados del análisis de escenarios

Escenario	Variación de la demanda	VAN (USD)	TIR	PRI (meses)
Pesimista	-15 %	4.876,73	51,5 %	21,1
Base	0 %	15.230,60	123,7 %	10,7
Optimista	+10 %	22.133,19	170,1 %	7,7

Fuente: Estudio económico y financiero del proyecto
Elaborado por: Espín, C. (2026)

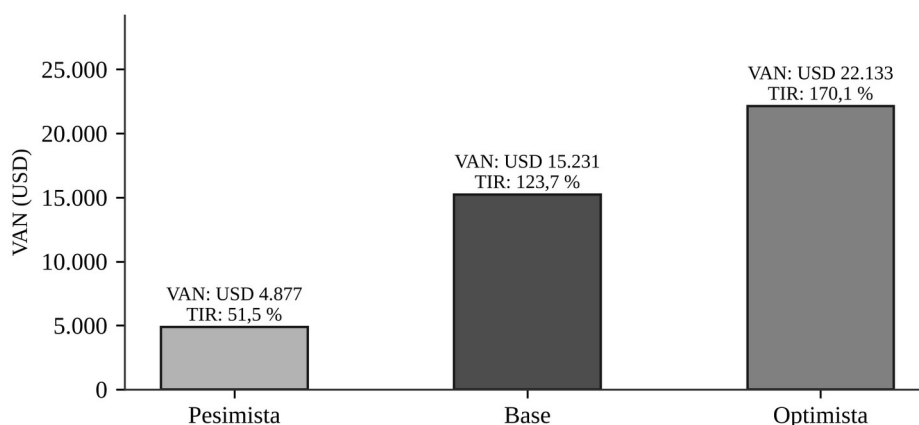


Figura 22: VAN y TIR según el escenario de demanda.
Elaborado por: Espín, C. (2026)

Incluso en el escenario pesimista el proyecto mantiene un VAN positivo de USD 4.876,73 y una TIR de 51,5 %, aunque el período de recuperación se extiende a 21,1 meses. La viabilidad, por tanto, no depende de supuestos optimistas, pero

exige mantener una afluencia superior a 35 clientes diarios. La figura 23 y la tabla 33 sintetizan los indicadores del escenario base.



Figura 23: Síntesis de los indicadores de viabilidad del escenario base.
Elaborado por: Espín, C. (2026)

Tabla 33.
Resumen de indicadores de viabilidad financiera

Indicador	Resultado	Criterio	Decisión
Valor actual neto (VAN)	USD 15.230,60	$VAN > 0$	Viable
Tasa interna de retorno (TIR)	123,7 %	$TIR > TMAR (15 \%)$	Viable
Período de recuperación	10,7 meses	$PRI < 36 \text{ meses}$	Viable
Punto de equilibrio (año 1)	35 clientes/día	Menor a 45 clientes/día	Viable
VAN escenario pesimista	USD 4.876,73	$VAN > 0$	Viable

Fuente: Estudio económico y financiero del proyecto
Elaborado por: Espín, C. (2026)

4.6. Resultados esperados e indicadores

Conforme a Kaplan y Norton (1996), los resultados esperados se expresan en indicadores agrupados en cuatro perspectivas (tabla 34).

Tabla 34.
Indicadores de resultado de la propuesta

Perspectiva	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Financiera	Cientes por día	Tickets emitidos / días de atención	≥ 45 (año 1)	Diaria	Propietaria
Financiera	Cobertura del punto de equilibrio	Ventas mensuales / ventas de equilibrio	$\geq 1,25$	Mensual	Propietaria
Financiera	Costo variable	Costo de insumos / ventas $\times 100$	$\leq 40 \%$	Mensual	Propietaria
Financiera	Margen neto	Utilidad neta / ventas $\times 100$	$\geq 10 \%$ (año 1)	Anual	Contador
Cientes	Recompra	Cientes con tarjeta que vuelven / total de tarjetas $\times 100$	$\geq 60 \%$	Trimestral	Auxiliar
Cientes	Reputación digital	Calificación promedio en Google Maps	$\geq 4,5 / 5$	Trimestral	Propietaria
Cientes	Comunidad digital	Seguidores en Instagram y TikTok	1.500 (año 1)	Mensual	Propietaria
Procesos	Tiempo de atención	Pedidos entregados en ≤ 5 min / total $\times 100$	$\geq 90 \%$	Semanal	Auxiliar
Procesos	Productos no conformes	Porciones descartadas / producidas $\times 100$	$\leq 3 \%$	Mensual	Propietaria
Aprendizaje	Capacitación	Horas de capacitación por persona	≥ 20 h/año	Semestral	Propietaria

Fuente: Investigación propia, con base en Kaplan y Norton (1996)
 Elaborado por: Espín, C. (2026)

4.7. Gestión de riesgos

4.7.1. Matriz de riesgos

La tabla 35 identifica las principales situaciones de riesgo, y la figura 24 las ubica según su probabilidad e impacto.

Tabla 35.
Matriz de riesgos y medidas de mitigación

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Medida preventiva	Respuesta
R1. Ventas bajo el punto de equilibrio	Alta	Alto	Promoción digital constante; combos; registro diario de ventas	Activar promociones; ajustar menú y horario a las horas de mayor demanda
R2. Competencia de precios bajos	Alta	Alto	Diferenciación por calidad, presentación y experiencia	Combos de valor sin bajar del costo variable
R3. Alza del precio de la fresa	Media	Medio	Proveedores fijos y compras al por mayor	Ajuste moderado de precios; sabores de temporada
R4. Fallas de calidad o inocuidad	Media	Alto	Recetas estandarizadas; BPM; capacitación	Retirar el producto; revisar el proceso; atender al cliente
R5. Ausencia de la propietaria	Baja	Alto	Capacitar a la auxiliar en todas las recetas	Plan de reemplazo temporal
R6. Clausura por falta de permisos	Media	Muy alto	Calendario de renovación de permisos	Regularización inmediata
R7. Robo o inseguridad	Baja	Muy alto	Pagos electrónicos; poco efectivo en caja; seguro	Denuncia y reposición

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Espín, C. (2026)

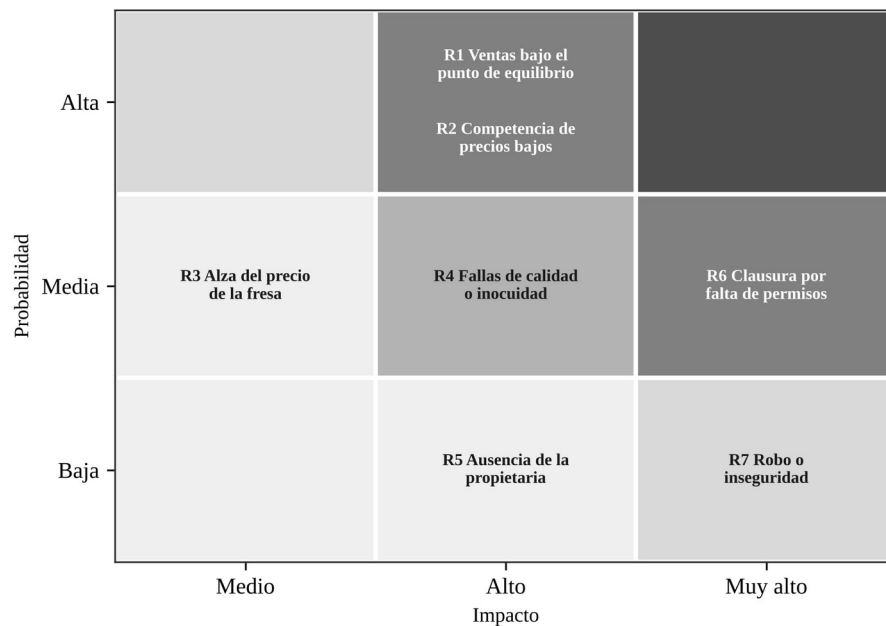


Figura 24: Mapa de calor de los riesgos identificados.
Elaborado por: Espín, C. (2026)

4.7.2. Plan de contingencia

Si las ventas permanecen por debajo del punto de equilibrio durante tres meses consecutivos, se aplicará un plan de contingencia: reducir el horario a las franjas de mayor demanda, concentrar el menú en los productos de mayor margen,

renegociar el arriendo y reforzar las ventas a domicilio y en ferias. Se mantendrá un fondo de reserva equivalente a un mes de costos fijos, constituido con las utilidades de los primeros meses.

4.8. Impactos esperados

En el ámbito social, el proyecto formaliza dos empleos con remuneraciones iguales o superiores al salario básico y afiliación al IESS, y fortalece un emprendimiento liderado por mujeres, en línea con el ODS 8 (Naciones Unidas, 2015). En el ámbito económico, dinamiza a proveedores locales de fruta, lácteos e insumos y contribuye a la recaudación tributaria a través del RIMPE. En el ámbito ambiental, sustituye los plásticos de un solo uso por empaques biodegradables y separa los residuos orgánicos para su aprovechamiento.

CONCLUSIONES

El marco referencial permitió sustentar el caso en las teorías del emprendimiento, la planificación estratégica, el enfoque de marco lógico, el marketing de servicios y la evaluación financiera, y definir la identidad de “Dulce Tentación”: una microempresa familiar con una filosofía orientada a la calidad y al servicio, y una estructura funcional simple con dos puestos de trabajo formales.

El diagnóstico demostró que el problema central del negocio es su bajo nivel de ventas: con un solo producto y un margen de USD 1,00 por porción, vende unas 500 porciones mensuales frente a las 900 que necesita para cubrir sus costos. El diagrama de Ishikawa, el árbol de problemas y las matrices EFE (2,65) y EFI (2,62) coinciden en que las causas no residen en la calidad del producto, sino en la publicidad deficiente, la oferta limitada, la falta de planificación y los recursos escasos.

La encuesta confirmó que el mercado valora el producto: el 87 % gusta de las fresas con crema, el 73 % considera decisiva la presentación, el 83 % se siente atraído por las promociones y el 93 % volvería a comprar. El reto del negocio, por tanto, es atraer a nuevos clientes y elevar el ticket promedio, más que retener a los actuales.

La evaluación de alternativas seleccionó la apertura de un local formal con menú diversificado y marketing digital (4,25 sobre 5), cuyo plan de acción, matriz de marco lógico, cronograma e indicadores definen una ruta verificable. Con una inversión de USD 5.900,00, el proyecto genera un VAN de USD 15.230,60, una TIR de 123,7 % y recupera la inversión en 10,7 meses, con un punto de equilibrio de 35 clientes diarios y un VAN positivo incluso con 15 % menos de demanda.

En síntesis, la propuesta es viable desde las dimensiones comercial, técnica, organizacional, financiera y legal, y permite transformar un emprendimiento de subsistencia en una microempresa formal, rentable y con capacidad de crecimiento.

RECOMENDACIONES

Corregir de inmediato la remuneración del personal para cumplir con el salario básico unificado vigente y afiliar a los trabajadores al IESS, como condición previa para formalizar el negocio y acceder a crédito productivo.

Llevar un registro diario de ventas, costos e inventarios desde el primer día de operación, con el fin de medir los indicadores propuestos —en especial la cobertura del punto de equilibrio— y corregir a tiempo cualquier desviación.

Estandarizar por escrito las recetas, gramajes y presentaciones de todos los productos y capacitar a la auxiliar en ellas, para reducir la dependencia de la propietaria y garantizar una calidad constante.

Mantener una presencia digital planificada, con calendario de publicaciones, fotografías y videos cortos del producto, y medir mensualmente su efecto en las ventas.

En futuras investigaciones, aplicar una encuesta con una muestra probabilística y mayor tamaño en la zona de influencia del local, y evaluar la factibilidad de un segundo punto de venta o de una línea de venta en centros comerciales a partir del tercer año.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2015). *Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG: Normativa técnica sanitaria para alimentos procesados, plantas procesadoras de alimentos, establecimientos de distribución, comercialización, transporte y establecimientos de alimentación colectiva*. ARCSA.
- Alcaraz, R. (2016). *El emprendedor de éxito* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
<https://elibro.net/es/lc/itsep/titulos/105618>
- Anzola Rojas, S. (2003). *La actitud emprendedora: Espíritu que enfrenta los retos del futuro*. McGraw-Hill.
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos* (7.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. En J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 47–51). American Marketing Association.
- Chanatasig, C. (2025, 3 de diciembre). Quito multiplica su población por ocho: la capital de Ecuador pasó de 319 mil habitantes a 2,6 millones en siete décadas. *El Diario*. <https://www.eldiario.ec/centro/quito-multiplica-su-poblacion-por-ocho-la-capital-de-ecuador-paso-de-319-mil-habitantes-a-2-6-millones-en-siete-decadas-20251203/>
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.
- Código del Trabajo. (2005, 16 de diciembre). Registro Oficial Suplemento 167.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Decreto Ejecutivo 3253. (2002, 4 de noviembre). *Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados*. Registro Oficial 696.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Flor, G. (2012). *Guía para elaborar planes de negocios* (2.^a ed.). Editorial Ecuador.

- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.ª ed.). Pearson Educación.
- González, P. (2024, 1 de octubre). El mercado de cafeterías se expande en Ecuador, mientras la producción local del grano sigue estancada. *Primicias*. <https://primicias.ec/economia/dia-internacional-cafe-cafeterias-produccion-starbucks-80168>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ishikawa, K. (1986). *Guide to quality control* (2.ª ed.). Asian Productivity Organization.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17.ª ed.). Pearson Educación.
- Lazzati, S. C., & Tailhade, M. (2019). *Liderazgo gerencial*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/lc/itsep/titulos/151212>
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (2020, 28 de febrero). Registro Oficial Suplemento 151.
- Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal tras la Pandemia COVID-19. (2021, 29 de noviembre). Registro Oficial Tercer Suplemento 587.
- Ley Orgánica para la Racionalización, Reutilización y Reducción de Plásticos de un Solo Uso. (2020, 21 de diciembre). Registro Oficial Suplemento 354.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Moreno Castro, T. F. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio*. RIL Editores. <https://elibro.net/es/lc/itsep/titulos/67489>

- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (A/RES/70/1).
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (Serie Manuales N.º 42). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Páez, J. (2026, 16 de julio). ¿Buscas financiar tu empresa? Esta es la tasa promedio para sacar un crédito productivo. *Expreso*.
<https://www.expreso.ec/tramites-y-servicios/buscas-financiar-emprendimiento-tasa-promedio-sacar-credito-productivo-289455.html>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Proaño, M. B., Viana, A., & Sánchez Pilco, C. (2026). *Tendencias del mercado laboral y las condiciones de vida en el Distrito Metropolitano de Quito: Anual 2025*. Instituto de Investigaciones de la Ciudad.
<https://investigaciones.quito.gob.ec/wp-content/uploads/2026/04/Mercado-Laboral-Anual-2025.pdf>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7.ª ed.). Project Management Institute.
- Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). *Dirección de equipos de trabajo: Liderazgo y motivación* (2.ª ed.). Editorial ICB.
<https://elibro.net/es/lc/itsep/titulos/105616>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.ª ed.). Pearson Educación.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (5.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2016). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill.
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2007). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (7.^a ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Vistazo. (2025, 15 de diciembre). Salario básico se fija en USD 482 para el 2026 en Ecuador: Gobierno confirma incremento de 12 dólares.
<https://www.vistazo.com/2025-12-15-salario-basico-usd-482-2026-ecuador-incremento-dolares-IC10565269>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID/MYPE Competitiva.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta aplicada

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES Y CONSUMIDORES

POTENCIALES DE “DULCE TENTACIÓN”

Saludo: Buenos días/tardes. La presente encuesta tiene fines académicos y su información será utilizada únicamente para el desarrollo de un proyecto de estudio de mercado.

Objetivo: conocer las preferencias, hábitos de consumo y nivel de aceptación del producto fresas con crema para mejorar la oferta de la microempresa “Dulce Tentación”.

Preguntas dicotómicas (Sí / No)

1. ¿Consume usted postres dulces con frecuencia? ☐ Sí ☐ No
2. ¿Le gustan las fresas con crema? ☐ Sí ☐ No
3. ¿Ha comprado fresas con crema en negocios locales? ☐ Sí ☐ No
4. ¿Considera importante la frescura de los ingredientes al comprar postres? ☐ Sí ☐ No
5. ¿Influye la presentación del producto en su decisión de compra? ☐ Sí ☐ No
6. ¿Estaría dispuesto(a) a probar nuevas combinaciones de fresas con crema? ☐ Sí ☐ No
7. ¿Compra postres para consumirlos fuera de casa? ☐ Sí ☐ No
8. ¿Le parecen atractivas las promociones y descuentos en postres? ☐ Sí ☐ No
9. ¿Considera importante la atención al cliente al momento de comprar? ☐ Sí ☐ No
10. ¿Utiliza redes sociales para conocer nuevos negocios de comida? ☐ Sí ☐ No
11. ¿Compraría fresas con crema si el precio es accesible? ☐ Sí ☐ No
12. ¿Recomendaría un negocio si el producto es de buena calidad? ☐ Sí ☐ No
13. ¿Volvería a comprar en Dulce Tentación si queda satisfecho con el producto? ☐ Sí ☐ No

Preguntas abiertas

14. ¿Qué características considera más importantes al momento de comprar fresas con crema? _____
15. ¿Qué sugerencias daría para mejorar el producto o el servicio de Dulce Tentación? _____

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2. Tabulación de los indicadores de la encuesta

Pregunta	Sí	No	Total
1. ¿Consume usted postres dulces con frecuencia?	24 (80 %)	6 (20 %)	30 (100 %)
2. ¿Le gustan las fresas con crema?	26 (87 %)	4 (13 %)	30 (100 %)
5. ¿Influye la presentación del producto en su decisión de compra?	22 (73 %)	8 (27 %)	30 (100 %)
8. ¿Le parecen atractivas las promociones y descuentos?	25 (83 %)	5 (17 %)	30 (100 %)
13. ¿Volvería a comprar si queda satisfecho con el producto?	28 (93 %)	2 (7 %)	30 (100 %)

Fuente: Encuesta aplicada a clientes y consumidores potenciales de “Dulce Tentación” (n = 30). Elaborado por: Espín, C. (2026)

Anexo 3. Identidad visual de la marca



Logotipo de “Dulce Tentación – Fresas con crema y más”. Elaborado por: Espín, C. (2026)

Anexo 4. Representación referencial del local propuesto



Recreación digital referencial del área de consumo del local. Elaborado por: Espín, C. (2026)



Recreación digital referencial de la atención con menú interactivo. Elaborado por: Espín, C. (2026)

Anexo 5. Propuesta gráfica del menú



Diseño gráfico referencial del menú. Los precios definitivos corresponden a la tabla de precios referenciales del Capítulo IV. Elaborado por: Espín, C. (2026)

Anexo 6. Ficha técnica de producto: fresas con crema medianas

Elemento	Especificación
Producto	Fresas con crema, tamaño mediano (vaso de 12 oz)
Fresas	180 g de fresas frescas, lavadas, desinfectadas y cortadas en cuartos
Crema	80 ml de crema de leche batida con azúcar y esencia de vainilla
Leche condensada	30 g
Toppings	Uno a elección: galleta triturada, chocolate o grageas (15 g)
Presentación	Vaso transparente biodegradable con tapa y cuchara; capas alternas de fresa y crema
Tiempo de preparación	3 minutos
Costo estimado de insumos	USD 1,25 (fresas 0,45; crema 0,30; leche condensada 0,15; topping 0,10; envase 0,25)
Precio de venta	USD 3,50 (costo de insumos: 36 % del precio)
Control de calidad	Fresas firmes y de color uniforme; crema a menos de 5 °C; presentación limpia antes de la entrega

Elaborado por: Espín, C. (2026)

Anexo 7. Tabla de amortización del microcrédito

Mes	Cuota (USD)	Interés (USD)	Capital (USD)	Saldo (USD)
0	–	–	–	3.400,00
1	169,74	51,00	118,74	3.281,26
2	169,74	49,22	120,52	3.160,73
3	169,74	47,41	122,33	3.038,40
4	169,74	45,58	124,17	2.914,24
5	169,74	43,71	126,03	2.788,21
6	169,74	41,82	127,92	2.660,29
7	169,74	39,90	129,84	2.530,45
8	169,74	37,96	131,79	2.398,67
9	169,74	35,98	133,76	2.264,91
10	169,74	33,97	135,77	2.129,14
11	169,74	31,94	137,80	1.991,33
12	169,74	29,87	139,87	1.851,46
13	169,74	27,77	141,97	1.709,49
14	169,74	25,64	144,10	1.565,39
15	169,74	23,48	146,26	1.419,13
16	169,74	21,29	148,45	1.270,68
17	169,74	19,06	150,68	1.119,99
18	169,74	16,80	152,94	967,05
19	169,74	14,51	155,24	811,82
20	169,74	12,18	157,56	654,25
21	169,74	9,81	159,93	494,32
22	169,74	7,41	162,33	332,00
23	169,74	4,98	164,76	167,23
24	169,74	2,51	167,23	0,00
Total	4.073,81	673,81	3.400,00	

Nota: sistema de amortización francés; tasa nominal anual referencial de 18 % (1,5 % mensual). Elaborado por: Espín, C. (2026)