ITSEP
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD
Formación Emprendedora y Empresarial

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION

TEMA:

"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE DOLCI ANA'S COLACIONES SALUDABLES EN EL SECTOR DE LLANO GRANDE, AL NORTE DE QUITO"

AUTOR/ES

KATTYA MARIBEL ROMERO TOBAR

TUTOR

Ing. Omar Vinueza M.B.A.

CIUDAD: **Quito, D.M.**

AÑO: **2026**

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a mi tutor de tesis, Ing. Omar Vinueza M.B.A., por su orientación, rigor y disposición constante durante el desarrollo de esta investigación. Sus observaciones y recomendaciones fueron un valioso aporte para la realización de este trabajo.

Agradezco también al Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad Formación Emprendedora y Empresarial ITSEP. Por brindarme los recursos y el espacio necesarios para llevar a cabo este proyecto.

Finalmente, agradezco a mi familia por su apoyo incondicional, paciencia y acompañamiento a lo largo de todo este proceso.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por darme la oportunidad de cumplir una meta que representa crecimiento, esfuerzo y esperanza.

A mis hijas, quienes son el motivo de cada uno de mis pasos y la razón que me impulsa a buscar un mejor futuro. Este logro refleja el amor que tengo por ustedes y el ejemplo de perseverancia que deseo dejarles.

A mi esposo, por acompañarme en este camino y formar parte de este sueño.

A mi madre, por volver a confiar en mí y recordarme que nunca es tarde para cumplir los sueños.

Contenido

INTRODUCCIÓN....1
DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA....1
Definición del tema....1
Justificación del tema....2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA....2
OBJETIVO GENERAL....2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS....3
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN....3
MARCO TEÓRICO....4
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO Y CONTEXTUALIZACIÓN....5
1.1. Descripción del Tema de Investigación....5
1.1.1 Análisis del Sector o Área de Estudio....5
1.1.2 Contexto Institucional, Sectorial o Social....5
1.1.3 Identificación del problema u oportunidad....6
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio....6
1.2.1 Descripción General....7
1.2.2 Naturaleza Jurídica o Normativa....7
1.2.3 Actores Involucrados....8
1.2.4 Estructura Organizacional o Funcional....8
1.2.5 Roles y Perfiles Relevantes....9
1.3.1 Misión / Propósito del Proyecto....10
1.3.2 Visión / Proyección Futura....10
1.3.3 Valores o Principios Rectores....10
1.3.4 Políticas Generales....11
1.3.5 Análisis PEST....11
1.3.6 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter....12
1.3.7 Análisis FODA....12
1.3.8 Estrategias de Desarrollo....14
1.3.9 Objetivos Estratégicos....14
1.3.10 Alianzas o Articulaciones Clave....14
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO....16
2.1. Análisis de la demanda / necesidad....16
2.1.1 Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales....16
2.1.2 Tipo de Mercado o Contexto....16
2.1.3 Segmentos y Grupos Objetivo....17
2.1.4 Comportamiento habito o patrones relevantes....18
2.1.5 Instrumentos de recolección de la información primaria....18
ANEXOS 1....18
2.1.5.1. Encuestas....19
2.1.5.2. Entrevistas (cualitativo)....25
2.1.5.3. Focus Group (cualitativo)....27
2.1.5.4. Análisis e Interpretación de Resultados....28
2.2. Análisis de la Oferta/ Situación actual....28
2.2.1- Perfil del Actor Principal....28
2.2.2- Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes....28
2.3. Plan de Acción o Propuesta....29
2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta....29
2.3.2. Costos / Accesibilidad....29
2.3.3. Comunicación y Difusión....29

2.3.4. Distribución o Implementación 29
2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno 29
2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor 29
2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno 30
2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas 30

CAPÍTULO III. ASPECTOS TÉCNICOS Y OPERATIVOS 31

3.1. Procesos y Control de Calidad 31
3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso 31
3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento 31
3.2. Capacidad Operativa 31
3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción 31
3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto 32
3.3. Infraestructura y Recursos 32
3.3.1 Espacios, Equipos o Recursos Necesarios 32
3.3.2 Distribución y Organización Física o Lógica 33
3.4. Análisis de Recursos y Proveedores 33
3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias 33
3.4.2. Criterios de Selección 34
3.5. Normativa Aplicable 34
3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales 34
3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento 35
3.6. Localización o Ámbito de Aplicación 35
3.6.1. Macro Localización 35
3.6.2. Micro Localización 35
3.6.3. Factores de Decisión 36
3.7. Matriz de Impacto y Mitigación 36
3.7.1. Impactos, Social, Ambiental y Económico 36
3.7.2. Plan de Mitigación 37

CAPÍTULO IV. ESTUDIO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN 39

4.1. Estructura Económica del Proyecto 39
4.1.1. Plan de Inversiones 40
4.1.2. Fuentes de Financiamiento 41
4.1.3. Presupuesto de Ingresos 42
4.1.4. Presupuesto de Costos 42
4.1.5. Presupuesto de Gastos 43
4.1.6. Estado de Resultados Proyectado 44
4.1.7. Punto de Equilibrio 45
4.1.8. Flujo de Caja Proyectado 46
4.1.9. Balance Proyectado 46
4.2. Evaluación del Proyecto 48
4.2.1. Indicadores de Viabilidad VAN, TIR, ROE/ROA Periodo de recuperación 50
4.2.2 Limitaciones del estudio *51*
4.2.3 Resultado de la evaluación disponible *51*

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar la factibilidad comercial, técnica, organizacional y financiera de la creación de Dolci Ana's Colaciones Saludables en el sector de Llano Grande, al norte del Distrito Metropolitano de Quito. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y aplicado, diseño no experimental y corte transversal. Se empleó una muestra no probabilística por conveniencia de 100 personas potencialmente consumidoras y se aplicó un cuestionario estructurado de diez preguntas.

Los resultados mostraron una aceptación comercial preliminar favorable. El 77 % manifestó disposición a comprar colaciones saludables, el 73 % señaló que las adquiriría todos los días o entre dos y tres veces por semana y el 87 % indicó que definitiva o probablemente compraría productos de Dolci Ana's. El intervalo de precio con mayor aceptación fue de USD 2,00 a USD 3,00. Sin embargo, solo 79 de las 99 respuestas válidas sobre ubicación correspondieron a personas que residen o trabajan en el norte de Quito; por ello, los resultados deben interpretarse como una aproximación exploratoria y no como una representación estadística específica de Llano Grande.

Los resultados permiten identificar una oportunidad comercial y una viabilidad inicial favorable. En el escenario financiero base del primer trimestre se proyectan ventas por USD 1.058,50, costos de venta por USD 551,32 y gastos operativos e imprevistos por USD 180,00, con una utilidad neta estimada de USD 327,18. No obstante, estas cifras son proyecciones y deben validarse con cotizaciones, costos reales y una prueba piloto. Por ello, la factibilidad financiera definitiva queda condicionada al cálculo y validación del VAN, la TIR, la relación beneficio/costo y el período de recuperación de la inversión.

Palabras clave: factibilidad, emprendimiento, colaciones saludables, mercado, microempresa.

ABSTRACT

This study evaluated the commercial, technical, organizational, and financial feasibility of creating Dolci Ana's Healthy Snacks in Llano Grande, in the northern area of Quito. The research followed a quantitative approach, a descriptive and applied scope, a nonexperimental design, and cross-sectional data collection. A convenience sample of 100 potential consumers completed a ten-item structured questionnaire.

The results showed favourable preliminary commercial acceptance. Seventy-seven percent expressed willingness to purchase healthy snacks, 73% reported that they would buy them daily or two to three times per week, and 87% stated that they would definitely or probably purchase Dolci Ana's products. The most accepted price range was USD 2.00 to USD 3.00. Nevertheless, only 79 of the 99 valid responses regarding location came from people who live or work in northern Quito; therefore, the findings should be interpreted as exploratory and not as statistically representative of Llano Grande.

The findings indicate an initial commercial opportunity and favourable preliminary viability. Under the base financial scenario for the first quarter, projected sales amount to USD 1,058.50, cost of sales to USD 551.32, and operating expenses and contingencies to USD 180.00, resulting in estimated net income of USD 327.18. These figures are projections and must be validated with actual quotations, verified costs, and a pilot test. Therefore, definitive financial feasibility remains subject to calculating and validating net present value, internal rate of return, benefit-cost ratio, and payback period.

Keywords: feasibility, entrepreneurship, healthy snacks, market, microenterprise.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de factibilidad analiza la creación de Dolci Ana's Colaciones Saludables, un emprendimiento familiar proyectado en el sector de Llano Grande, al norte del Distrito Metropolitano de Quito. La propuesta se orienta a la elaboración y comercialización de colaciones saludables, nutritivas, prácticas y accesibles para niños, estudiantes, trabajadores y familias.

La iniciativa surge de la necesidad de generar una fuente complementaria de ingresos para el hogar y, al mismo tiempo, responder a la demanda de alternativas alimenticias listas para consumir que combinen sabor, higiene, presentación y mejores características nutricionales. La Organización Mundial de la Salud (2020) recomienda priorizar alimentos naturales o mínimamente procesados y limitar el consumo de productos con alto contenido de azúcares libres, sodio y grasas poco saludables.

El estudio examina los componentes comercial, técnico, organizacional y financiero. El análisis comercial considera la aceptación, las preferencias, la frecuencia de consumo, la disposición de pago y la competencia. El componente técnico aborda procesos, infraestructura, equipos, insumos y capacidad operativa. El componente organizacional define funciones y requerimientos de gestión. Finalmente, el componente financiero establece la información necesaria para estimar inversión, costos, ingresos y rentabilidad.

Los resultados de la encuesta constituyen una aproximación preliminar al mercado. Debido al muestreo por conveniencia y a que una parte de los participantes no pertenece al área de influencia, las conclusiones comerciales deben validarse mediante una prueba piloto y una muestra más focalizada en Llano Grande.

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Definición del tema

La investigación se enfoca en evaluar la factibilidad para la creación de Dolci Ana's Colaciones Saludables, un emprendimiento familiar dedicado a la elaboración y comercialización de colaciones nutritivas en el sector de Llano Grande. El estudio comprende los aspectos comerciales, técnicos, organizacionales y financieros necesarios para establecer las condiciones de implementación y sostenibilidad del proyecto.

Justificación del tema

La investigación permite reducir la incertidumbre antes de efectuar una inversión. Mediante el análisis del mercado, los recursos, los procesos y la estructura económica, la promotora podrá identificar riesgos y tomar decisiones sustentadas en información.

En el ámbito social, la propuesta busca ampliar la disponibilidad de colaciones elaboradas bajo criterios de calidad e higiene. En el ámbito económico, representa una alternativa de autoempleo y generación de ingresos para la familia. En el ámbito académico, permite aplicar conocimientos de administración, investigación de mercados, costos, planificación y comercialización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Llano Grande existe una oferta amplia de alimentos de consumo rápido. Sin embargo, una parte importante corresponde a productos procesados o preparaciones tradicionales, mientras que las alternativas de colaciones saludables, prácticas y de precio accesible son menos visibles.

Las jornadas laborales y académicas incrementan la necesidad de consumir alimentos listos para llevar. Esta situación crea una oportunidad para productos que integren ingredientes seleccionados, manipulación higiénica, presentación atractiva y facilidad de compra.

Antes de implementar el emprendimiento es necesario conocer la aceptación del mercado, la frecuencia de compra, el precio aceptado, la competencia, la capacidad de producción, la estructura organizacional y la rentabilidad esperada. La ausencia de esta información aumenta el riesgo de realizar una inversión sin planificación.

Por tanto, el problema de investigación se relaciona con la falta de información suficiente para determinar si Dolci Ana’s puede operar de forma sostenible en Llano Grande.

Pregunta de investigación: ¿Es factible crear Dolci Ana’s Colaciones Saludables como un emprendimiento familiar en el sector de Llano Grande, al norte de Quito?

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la factibilidad comercial, técnica, organizacional y financiera para la creación de Dolci Ana’s Colaciones Saludables en el sector de Llano Grande, mediante el análisis del mercado, los recursos requeridos, los procesos operativos y la rentabilidad esperada.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar la demanda, las preferencias de los consumidores y la competencia para estimar la aceptación de las colaciones saludables.

2. Identificar los recursos técnicos, materiales y humanos necesarios para la elaboración y comercialización de los productos.

3. Establecer la estructura organizacional, las funciones, las responsabilidades y los requisitos que deberán verificarse antes de iniciar operaciones.

4. Definir la información financiera requerida para calcular la inversión inicial, los costos de producción, los ingresos proyectados y los indicadores de rentabilidad.

5. Proponer estrategias de promoción, comercialización, implementación y mitigación de riesgos.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, porque la evidencia primaria disponible provino de una encuesta estructurada. La revisión documental y la observación del entorno se utilizaron como apoyo para interpretar el contexto del proyecto. No se reportan entrevistas ni grupos focales como técnicas ejecutadas, ya que no se dispone de registros que demuestren su aplicación.

El estudio fue descriptivo y aplicado, con diseño no experimental y corte transversal. La población objetivo estuvo conformada por potenciales consumidores de colaciones saludables. Se trabajó con una muestra de 100 personas seleccionadas mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. En las preguntas sobre edad, precio y ubicación se obtuvieron 99 respuestas válidas.

El instrumento fue un cuestionario de diez preguntas cerradas. Los datos se procesaron mediante frecuencias y porcentajes. Debido al tipo de muestreo y a que el 20,2 % de quienes respondieron la pregunta de ubicación no reside ni trabaja en el norte de Quito, los resultados no deben generalizarse a toda la población de Llano Grande (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

MARCO TEÓRICO

El estudio de factibilidad permite analizar las condiciones necesarias para determinar si una idea de negocio puede desarrollarse de manera viable. Según Baca Urbina (2013), este estudio considera diferentes elementos que permiten evaluar la conveniencia de ejecutar un proyecto. Dentro de este análisis se encuentra el estudio de mercado, que permite identificar las necesidades, preferencias, demanda y características de los consumidores; y el estudio técnico, que establece los recursos, procesos, equipos y condiciones requeridas para la producción. Para Dolci Ana's, estos componentes permiten determinar la aceptación de las colaciones saludables y los requerimientos necesarios para su elaboración.

El estudio organizacional determina la estructura y distribución de funciones necesarias para administrar adecuadamente un emprendimiento, mientras que el estudio financiero analiza la inversión, costos, ingresos y resultados económicos proyectados. Estos elementos permiten establecer los recursos que requiere Dolci Ana's para iniciar y mantener sus operaciones. Su aplicación facilita la toma de decisiones y permite valorar si la propuesta puede generar beneficios económicos y mantenerse en funcionamiento de forma sostenible.

El emprendimiento se relaciona con la iniciativa de desarrollar una actividad económica a partir de la identificación de una oportunidad y la utilización organizada de recursos. La creación de una empresa implica establecer objetivos, recursos, procesos y estrategias para ofrecer productos o servicios al mercado. En este contexto, Dolci Ana's se plantea como un emprendimiento dedicado a la elaboración y comercialización de productos alimenticios, cuya propuesta busca atender una demanda de opciones prácticas y diferenciadas en el sector norte de Quito.

Las colaciones saludables son alimentos consumidos entre las comidas principales que pueden complementar la alimentación diaria y aportar nutrientes de acuerdo con sus ingredientes y preparación. La alimentación saludable comprende el consumo equilibrado y variado de alimentos, considerando su calidad y aporte nutricional. Por ello, Dolci Ana's orienta la elaboración de sus productos hacia alternativas con ingredientes seleccionados, reducción de azúcar y opciones adaptadas a las preferencias de los consumidores, incorporando además criterios de higiene, calidad y adecuada manipulación de alimentos.

CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO Y CONTEXTUALIZACIÓN

1.1. Descripción del Tema de Investigación

Dolci Ana's se proyecta como una microempresa familiar dedicada exclusivamente a la elaboración y comercialización de colaciones saludables. La operación inicial se plantea mediante producción bajo pedido, comunicación digital y entregas programadas, con el propósito de disminuir desperdicios y controlar la inversión.

LOGO DEL EMPRENDIMIENTO

1Dolci Logo

Nota. Elaboración propia

1.1.1 Análisis del Sector o Área de Estudio

Llano Grande se encuentra al norte del Distrito Metropolitano de Quito. El crecimiento residencial, la presencia de instituciones educativas y las dinámicas laborales generan una demanda potencial de alimentos prácticos. Los canales digitales permiten que los emprendimientos pequeños alcancen clientes sin asumir inicialmente el costo de un local abierto al público.

1.1.2 Contexto Institucional, Sectorial o Social

Dolci Ana's se proyecta como un emprendimiento de carácter familiar ubicado en el sector de Llano Grande, norte de Quito, orientado a la elaboración y comercialización de productos de repostería y colaciones saludables. Desde el contexto institucional, su

funcionamiento contempla la organización de las actividades administrativas, productivas, financieras y comerciales, con el propósito de aprovechar adecuadamente los recursos disponibles y mantener procesos que respondan a criterios de calidad e higiene.

Desde el contexto sectorial, el proyecto se integra al sector de alimentos y bebidas, específicamente a la elaboración artesanal de repostería y colaciones. Su propuesta busca diferenciarse mediante alternativas prácticas, con ingredientes seleccionados y opciones con menor contenido de azúcar, de acuerdo con las preferencias de los consumidores. La comercialización mediante redes sociales y servicios de entrega representa una alternativa para facilitar el acceso a los productos y ampliar el alcance del emprendimiento.

En cuanto al contexto social, Dolci Ana's está dirigido principalmente a familias, estudiantes y personas que buscan alternativas prácticas para sus colaciones diarias. La propuesta pretende atender esta necesidad mediante productos elaborados artesanalmente, contribuyendo al mismo tiempo a la generación de ingresos y al desarrollo de una actividad económica local. Para su funcionamiento, el emprendimiento deberá cumplir las obligaciones tributarias, sanitarias y municipales que correspondan, verificando los requisitos vigentes ante las instituciones competentes.

1.1.3 Identificación del problema u oportunidad

En el sector de Llano Grande, norte de Quito, se identifica la necesidad de contar con alternativas de colaciones que sean prácticas, accesibles y elaboradas con criterios de calidad e higiene, considerando el interés de familias, estudiantes y consumidores por opciones diferentes a los productos convencionales. A esta situación se suma la oportunidad de aprovechar el crecimiento de los emprendimientos alimenticios y el uso de redes sociales como medios de promoción y comercialización. En este contexto, surge Dolci Ana's como una propuesta orientada a la elaboración y comercialización de colaciones saludables y productos de repostería artesanal, incorporando alternativas con menor contenido de azúcar e ingredientes seleccionados. Sin embargo, antes de consolidar su operación, es necesario determinar mediante un estudio de factibilidad si existe suficiente aceptación en el mercado y si las condiciones técnicas, organizacionales y financieras permiten desarrollar el emprendimiento de manera sostenible.

1.2.Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1 Descripción General

El objeto de estudio se centra en Dolci Ana’s Colaciones Saludables, como una iniciativa de emprendimiento familiar orientada a la elaboración y comercialización de alimentos para el consumo entre comidas en el sector de Llano Grande, al norte de Quito.

La propuesta se caracteriza por ofrecer productos preparados bajo pedido, utilizando ingredientes seleccionados y presentaciones prácticas, de acuerdo con las necesidades de los consumidores. Su funcionamiento inicial se plantea mediante una estructura familiar, en la que las actividades de producción, administración, comercialización y atención al cliente se distribuyen entre los integrantes del emprendimiento.

El estudio permite analizar las condiciones necesarias para la implementación de la propuesta, considerando el mercado al que se dirige, los recursos requeridos, la organización de las actividades y los aspectos económicos relacionados con su funcionamiento. De esta manera, se busca establecer una base de información que contribuya a la adecuada planificación y puesta en marcha de Dolci Ana’s.

1.2.2 Naturaleza Jurídica o Normativa

El negocio iniciaría como una microempresa familiar. La forma de registro, el régimen tributario, los permisos y los requisitos de etiquetado dependerán del modo de producción y comercialización, por lo que deberán confirmarse antes de la puesta en marcha Dolci Ana`s se planea como un emprendimiento familiar dedicado a la elaboración y comercialización de colaciones saludables, su organización inicial se basa en la participación de cada integrante de la familia en las actividades de este.

En cuanto al aspecto normativo, antes de iniciar sus actividades deberá cumplir con las obligaciones tributarias y los requisitos sanitarios y municipales que correspondan a su actividad. De igual manera deberá cumplir con los estándares adecuados de manipulación, higiene, conservación de alimentos conforme a las normativas vigentes.

La forma jurídica definitiva y los permisos necesarios deben determinarse y verificarse antes de la puesta en marcha de acuerdo con las características específicas de su operación

Tramite de Patente

Tramitar el RUC

Control de manipulación, empaquetado y conservación de alimentos

1.2.3 Actores Involucrados

• Promotora e integrantes de la familia emprendedora.
• Clientes potenciales.
• Proveedores de alimentos, materiales y empaques.
• Entidades tributarias, sanitarias y municipales.
• Aliados comerciales y servicios de entrega.

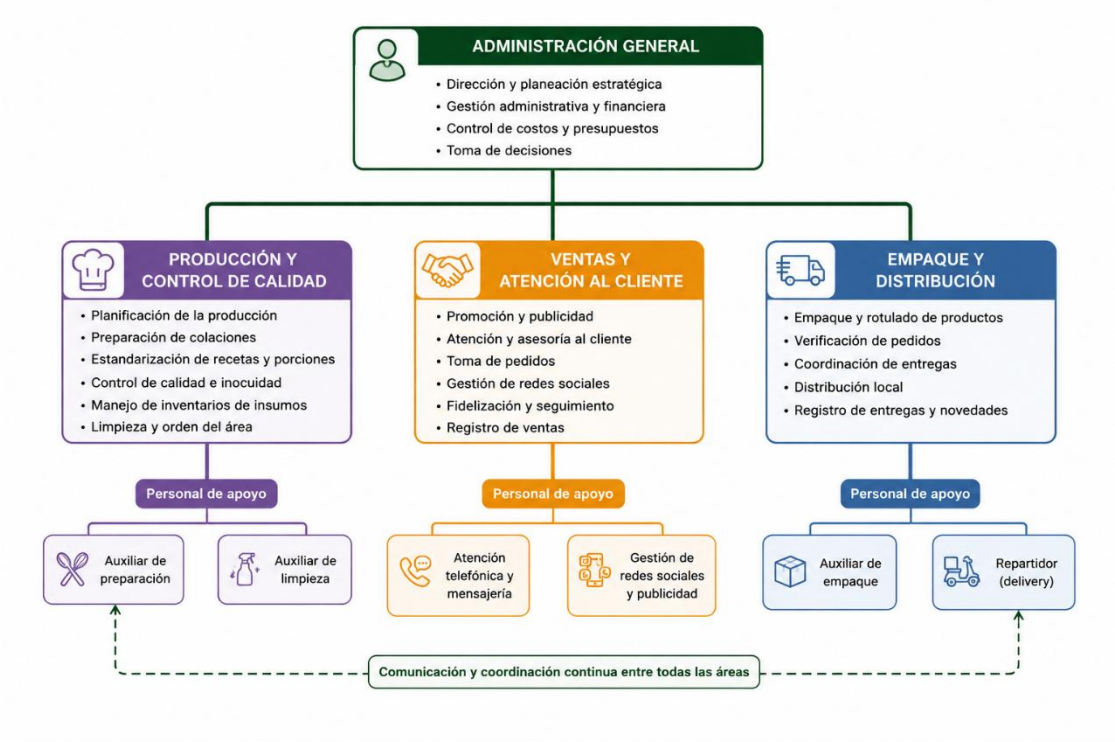
1.2.4 Estructura Organizacional o Funcional

Dolci Ana's contará inicialmente con una estructura organizacional sencilla y funcional, acorde con su condición de emprendimiento familiar y su etapa inicial de funcionamiento. La distribución de las actividades permitirá organizar las responsabilidades y facilitar la coordinación entre los integrantes.

La estructura estará conformada por cuatro áreas principales: administración, producción, comercialización y atención al cliente. Cada área tendrá funciones específicas relacionadas con la planificación, elaboración de los productos, gestión de pedidos, promoción, ventas y seguimiento a los clientes.

Debido al tamaño inicial del emprendimiento, una misma persona podrá asumir más de una función. Sin embargo, las responsabilidades deberán estar claramente definidas para evitar duplicidad de tareas y contribuir al adecuado funcionamiento de Dolci Ana's.

Figura 1. Estructura organizacional propuesta



2Estructura Organizacional

Nota. Elaboración propia.

1.2.5 Roles y Perfiles Relevantes

Debido a su estructura familiar, los integrantes podrán asumir diferentes responsabilidades de acuerdo con sus conocimientos y habilidades, deberán contar con habilidades de manipulación segura de alimentos, organización, atención al cliente, uso de redes sociales y control básico de costos. Las funciones deben asignarse de manera responsable.

1.3 Orientación Estratégica del Proyecto

La filosofía empresarial de Dolci Ana’s se sustenta en el compromiso con la elaboración y comercialización de colaciones saludables, desarrollados bajo criterios de calidad, valor nutricional y producción artesanal. El emprendimiento orienta sus actividades hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor, mediante el uso responsable de ingredientes naturales, la aplicación de procesos adecuados y el cumplimiento de la normativa sanitaria vigente. Asimismo, se fundamenta en principios de ética, responsabilidad social y sostenibilidad, con el propósito de contribuir al bienestar de la comunidad y consolidarse como un emprendimiento coherente con las tendencias actuales del sector gastronómico local.

1.3.1 Misión / Propósito del Proyecto

Nuestra misión es brindar una experiencia saludable única que permanezca en el recuerdo de quienes disfrutan nuestros productos, elaborar y comercializar colaciones saludables, nutritivas y agradables, preparadas bajo condiciones adecuadas de higiene y calidad, para satisfacer y atender las necesidades de niños, estudiantes, trabajadores y familias ofreciendo una atención sana y responsable.

1.3.2 Visión / Proyección Futura

Ser un emprendimiento familiar líder en la elaboración de colaciones saludables, reconocido en Llano Grande, por la calidad de sus productos, la responsabilidad en sus procesos y la atención personalizada a nuestros clientes

1.3.3 Valores o Principios Rectores

Responsabilidad, compromiso, calidad, higiene, colaboración familiar y orientación al cliente un completo trabajo en equipo

3Misión y Visión

1.3.4 Políticas Generales

- Verificar el estado y la fecha de caducidad de las materias primas.
- Mantener procedimientos de limpieza y desinfección.
- Estandarizar recetas y porciones.
- Cumplir los tiempos de entrega acordados.
- Registrar costos, ventas, desperdicios y reclamos.
- Proteger la información personal de los clientes.

1.3.5 Análisis PEST

Factor	Situación del entorno	Oportunidad / Amenaza	Impacto en Dolci Ana's	Estrategia de respuesta
Económico	El crecimiento de microemprendimientos favorece la generación de ingresos. Sin embargo, los consumidores mantienen sensibilidad al precio y comparan diferentes alternativas antes de comprar.	**Oportunidad:** disposición a pagar por productos con valor agregado. **Amenaza:** sensibilidad al precio.	**Alto**	Establecer precios competitivos, controlar costos y destacar los beneficios nutricionales y artesanales de los productos.
Sociocultural	Existe mayor interés por la alimentación saludable, el bienestar y la reducción del consumo de azúcar y productos ultraprocesados.	**Oportunidad**	**Alto**	Desarrollar colaciones con opciones bajas en azúcar, ingredientes naturales y alternativas que respondan a las nuevas preferencias de consumo.
Tecnológico	Las redes sociales y herramientas digitales permiten promocionar productos, comunicarse con clientes y gestionar pedidos con una inversión relativamente baja.	**Oportunidad**	**Alto**	Utilizar Instagram, Facebook y WhatsApp Business para promocionar la marca, recibir pedidos, fidelizar clientes y ampliar el alcance comercial.
Ambiental	Los consumidores muestran mayor interés por prácticas responsables y el uso de empaques amigables con el ambiente.	**Oportunidad**	**Medio**	Incorporar empaques ecoamigables, reducir desperdicios y promover prácticas sostenibles dentro del proceso de producción y entrega.

Tabla 1 Análisis PET

Elaboración propia.

1.3.6 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Análisis de las cinco fuerzas de Porter de Dolci Ana's Colaciones Saludables.

Fuerza competitiva	Nivel	Análisis e implicación para el proyecto	Respuesta estratégica
Rivalidad entre competidores	Media-alta	En el sector existen tiendas, panaderías, cafeterías y emprendimientos que ofrecen snacks, desayunos y alimentos preparados. La competencia se concentra principalmente en precio, sabor, rapidez y variedad.	Diferenciar la propuesta mediante colaciones saludables, atención personalizada, presentación atractiva, entregas programadas y control de calidad.
Amenaza de nuevos entrantes	Alta	La inversión inicial para iniciar un pequeño negocio de alimentos puede ser moderada, lo que facilita la aparición de nuevos competidores con ofertas similares.	Fortalecer la marca, fidelizar clientes, mantener recetas estandarizadas y desarrollar una propuesta de valor difícil de imitar.
Poder de negociación de los proveedores	Medio	Existen diferentes proveedores de alimentos, empaques y materiales; sin embargo, los precios pueden variar por temporada, disponibilidad o condiciones económicas.	Trabajar con varios proveedores, comparar precios, negociar compras frecuentes y mantener alternativas de sustitución para los insumos.
Poder de negociación de los clientes	Alto	Los consumidores pueden comparar fácilmente precio, sabor, tamaño, calidad, presentación y facilidad de compra. Además, cuentan con varias opciones disponibles en el mercado.	Mantener precios competitivos, escuchar las preferencias del cliente, ofrecer promociones y brindar una atención rápida y cercana.
Amenaza de productos sustitutos	Alta	Las frutas, yogures, productos de panadería, snacks empacados y comida rápida pueden satisfacer la misma necesidad de consumo entre comidas.	Destacar los beneficios nutricionales, la frescura, la practicidad, la personalización y la relación entre calidad y precio.

Tabla 2 Fuerzas de Potter

Elaboración propia

1.3.7 Análisis FODA

Matriz FODA de Dolci Ana's Colaciones Saludables.

MATRIZ ANALISIS FODA DOLCI ANA´S	
Fortalezas	Doble Propuesta de Valor Única: La capacidad de ofrecer productos de alta calidad y colaciones saludables para el día a día bajo una misma marca. Esto asegura fuentes de ingresos estables
	Calidad en el servicio personlaizado, de colaciones saludables con atencion eficaz al nicho al que nos dirijimos (estdiantes, madres, trabajadores publico en general) que los emprendiientos de Quito no logran satisfacer.
	Modelo Operativo Dark Kitchen: Minimización de costos fijos operativos (alquiler de local comercial, personal de sala) al enfocarse exclusivamente en producción y delivery en el sector norte de Quito.
	Calidad Artesanal: Uso de materia prima fresca y procesos manuales, percibidos como superiores a los productos envasados o industriales.
Debilidades	Alto Costo Variable: El uso de ingredientes funcionales y saludables (harinas de almendra, endulzantes especiales) es significativamente más caro en Ecuador que los insumos tradicionales, presionando los costos.
	Capacidad de Producción Limitada: Al ser un negocio artesanal, la capacidad de producción por hora es baja, lo que puede limitar la escalabilidad rápida ante picos de
	Dependencia del Personal Clave: El éxito de la calidad y la personalización recae fuertemente en la habilidad y el conocimiento del (Talento Humano).
	Logística Compleja: La necesidad de manejar dos inventarios distintos (ingredientes para repostería y para snacks saludables) aumenta el riesgo de mermas y requiere un control estricto.
Oportunidades	Aumento de la Conciencia de Salud: Tendencia creciente en Quito hacia el wellness (bienestar), dietas especializadas (keto, plant-based) y consumo de productos con etiquetado claro, validando la línea de colaciones.
	Expansión del E-Commerce y Delivery: El auge de plataformas como Rappi y Uber Eats facilita la distribución eficiente desde la Dark Kitchen (cocina fantasma) hacia toda la ciudad, sin la necesidad de tener puntos de venta físicos.
	Búsqueda de Experiencias Personalizadas: Los clientes quiteños están dispuestos a pagar más por productos únicos que añaden valor a su paladar.
	Incentivos para PYMES y Emprendedores: Posibles beneficios fiscales o acceso a financiamiento preferencial para microempresas en Ecuador.
Amenazas	Fuerte Competencia Tradicional: Presencia de pastelerías históricas y cadenas de supermercados que pueden competir en precio o volumen en la línea de postres.
	Regulación Sanitaria Rigurosa (ARCSA): El proceso de obtención de permisos de funcionamiento y notificación sanitaria para alimentos es complejo y estricto en Ecuador, lo que puede retrasar o encarecer la formalización
	Inestabilidad Económica e Inflación: La fluctuación del tipo de cambio o la inflación puede elevar súbitamente el costo de la materia prima importada (chocolate, harinas especiales, etc.), afectando la rentabilidad
	Barreras de Entrada de Plataformas Digitales: El alto porcentaje de comisión cobrado por las aplicaciones de delivery impacta directamente el margen de utilidad.

Tabla 3Foda

Elaboración propia

4 MATRIZ FODA

1.3.8 Estrategias de Desarrollo

- Iniciar con un portafolio reducido y recetas estandarizadas.
- Realizar degustaciones y una prueba piloto.
- Ofrecer paquetes semanales y pedidos anticipados.
- Controlar costos y desperdicios desde el primer mes.
- Evaluar la satisfacción y ajustar la oferta según la demanda real.

1.3.9 Objetivos Estratégicos

- Construir una base inicial de clientes recurrentes durante los primeros seis meses.
- Mantener una satisfacción superior al 85 % en la prueba piloto.
- Reducir desperdicios mediante producción bajo pedido.
- Definir una meta de recuperación de la inversión con base en el flujo de caja real.

1.3.10 Alianzas o Articulaciones Clave

Las alianzas potenciales incluyen instituciones educativas, oficinas, gimnasios, proveedores locales y servicios de entrega. Toda alianza deberá evaluarse según sus costos, beneficios y responsabilidades.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis de la demanda / necesidad

El análisis de la demanda permite identificar el nivel de interés que existe en el mercado a los productos ofrecidos por Dolci Ana's, emprendimiento enfocado en la elaboración y comercialización de colaciones saludables, productos de alternativas alimenticias elaboradas con materias primas frescas y de calidad.

En la actualidad, los consumidores muestran una mayor preocupación por mantener hábitos de alimentación equilibrados, con productos agradables al paladar, que puedan adaptarse a sus necesidades nutricionales y estilos de vida. Esta realidad genera una oportunidad para emprendimientos especializados en ofrecer alternativas diferentes a los productos tradicionales.

En el sector de Llano Grande al norte de Quito, existe una población conformada por estudiantes, padres de familia, trabajadores y consumidores en general que requieren opciones prácticas para consumir durante el día, por lo cual existe la posibilidad de atender a consumidores que buscan alternativas de mayor calidad, frescura y personalización.

2.1.1 **Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales**

Los principales beneficiarios y usuarios potenciales de Dolci Ana's son familias, estudiantes y consumidores del sector de Llano Grande, norte de Quito, interesados en adquirir colaciones prácticas y alternativas de repostería elaboradas artesanalmente. Se considera especialmente a personas que buscan opciones con ingredientes seleccionados, menor contenido de azúcar y presentaciones adecuadas para el consumo diario, escolar o familiar. Los usuarios potenciales valoran factores como precio accesible, sabor, calidad, higiene, presentación y facilidad de adquisición, por lo que la propuesta incorpora canales de comercialización mediante redes sociales y servicio de entrega. De manera indirecta, el emprendimiento también beneficia al entorno familiar mediante la generación de ingresos y a proveedores locales mediante la adquisición de materias primas e insumos.

2.1.2 **Tipo de** Mercado **o Contexto**

En Ecuador, y particularmente en Llano Grande ubicado en la ciudad de Quito, el sector gastronómico ha mostrado un crecimiento progresivo en el segmento de alimentos saludables, impulsado por una mayor preocupación de los consumidores por su bienestar y hábitos

alimenticios. Existe una tendencia creciente hacia el consumo de colaciones saludables elaboradas con ingredientes naturales, libres de gluten y azúcar, como alternativa a los productos industrializados. Este contexto representa una oportunidad favorable para emprendimientos como Dolci Ana's, no obstante, la presencia de una competencia en aumento exige diferenciación mediante la calidad del producto, el valor nutricional y una propuesta orientada a la salud y el consumo responsable.

2.1.3 Segmentos y Grupos Objetivo

El mercado objetivo de Dolci Ana's se segmenta considerando variables demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales, con el fin de identificar al consumidor con mayor afinidad hacia colaciones saludables.

Desde el punto de vista geográfico, el estudio se enfoca en Llano Grande en la ciudad de Quito, donde existe una creciente demanda de productos alimenticios saludables. En cuanto a la segmentación demográfica, se considera a familias con niños, estudiantes, trabajadores oficinas o instituciones y negocios con consumidores interesados en mejorar su estilo de vida mediante una alimentación sana y equilibrada.

Finalmente, desde la segmentación conductual, se identifican consumidores con hábitos de compra orientados al consumo responsable, que buscan calidad, valor nutricional y diferenciación frente a productos industrializados.

Tabla

Segmentación del mercado objetivo de Dolci Ana's Colaciones Saludables

Segmento	Características principales	Necesidad identificada	Oferta sugerida	Canal de comercialización
Familias con niños	Padres, madres o cuidadores que necesitan preparar colaciones para la escuela, actividades deportivas o salidas familiares.	Productos prácticos, nutritivos, variados y de fácil transporte.	Paquetes semanales, porciones infantiles, variedad de sabores y menús combinados.	WhatsApp Business, redes sociales, pedidos anticipados y entregas programadas.
Estudiantes	Jóvenes que consumen alimentos entre clases y disponen de un presupuesto limitado.	Precio accesible, buen sabor, presentación práctica y consumo rápido.	Combos individuales, promociones estudiantiles y productos fáciles de transportar.	Redes sociales, puntos de entrega cercanos e instituciones educativas.
Trabajadores	Personas con jornadas laborales extensas y poco tiempo para preparar alimentos.	Entrega puntual, porción adecuada, facilidad de pedido y disponibilidad durante la jornada.	Pedidos anticipados, paquetes para varios días y entregas en oficinas o lugares de trabajo.	Catálogo digital, WhatsApp y distribución programada.
Consumidores interesados en el bienestar	Personas que buscan mejorar sus hábitos alimenticios y reducir el consumo de productos procesados.	Ingredientes seleccionados, menor contenido de azúcar, información clara y opciones personalizadas.	Colaciones con frutas, cereales, semillas, productos integrales y alternativas con menor contenido de azúcar.	Redes sociales, contenido informativo, recomendaciones y pedidos personalizados.
Instituciones y negocios aliados	Escuelas, oficinas, gimnasios y pequeños negocios interesados en ofrecer colaciones a sus usuarios.	Abastecimiento constante, precios por volumen, puntualidad y calidad uniforme.	Paquetes institucionales, pedidos grupales, descuentos por volumen y entregas periódicas.	Convenios, visitas comerciales, correo electrónico y atención directa.

Tabla 4 Segmentación de mercado

Nota. Elaboración propia.

2.1.4 Comportamiento habito o patrones relevantes

El 74 % de las personas encuestadas consume colaciones siempre o frecuentemente. Además, el 73 % manifestó una frecuencia potencial de compra diaria o de dos a tres veces por semana. Estos resultados sugieren un hábito de consumo favorable; sin embargo, la intención declarada debe validarse mediante compras reales.

2.1.5 Instrumentos de recolección de la información primaria

Se realizó un trabajo de investigación que consiste en encuestas aplicadas al público en general (100 encuestas), 5 entrevistas y un focus group.

ANEXOS 1

Anexo A. Cuestionario aplicado

1. ¿Cuál es su edad?

2. ¿Cuál es su sexo?

3. ¿Cuál es su situación laboral?

4. ¿Consume colaciones o snacks durante el día?

5. Al momento de comprar una colación, ¿qué aspecto considera más importante?

6. ¿Estaría dispuesto(a) a comprar colaciones saludables elaboradas con ingredientes naturales y bajos en azúcar?

7. ¿Con qué frecuencia compraría colaciones saludables?

8. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por una colación saludable?

9. Si existiera Dolci Ana's Colaciones Saludables en el norte de Quito, ¿compraría sus productos?

10. ¿Reside o trabaja en el norte de Quito?

Anexo B. Observaciones metodológicas

Las preguntas sobre edad, precio y ubicación registraron 99 respuestas válidas. La encuesta no confirmó que todos los participantes pertenecieran a Llano Grande. Además, la tercera categoría de la pregunta sobre sexo fue registrada en el formulario como "binario", término que debe revisarse en futuras aplicaciones para emplear categorías claras y respetuosas.

2.1.5.1.Encuestas

Se aplicaron 100 encuestas estructuradas de 10 preguntas cada una a mujeres universitarias de Quito de entre 20 y 26 años, con el objetivo de medir el nivel de interés en una revista digital de imagen personal, los hábitos de consumo de contenido en línea y la disposición a pagar por contenido especializado.

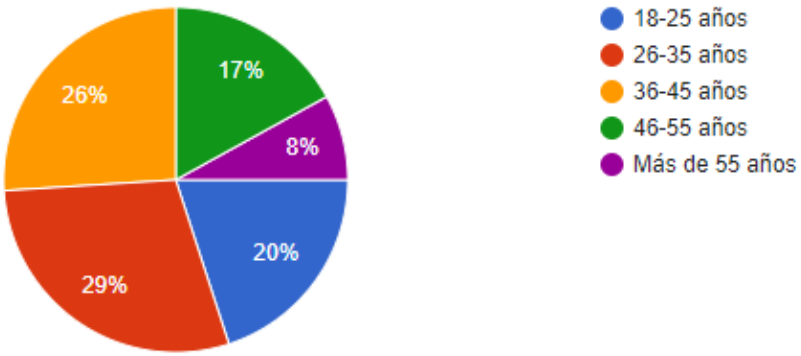
Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia consumes contenido de imagen personal o moda en plataformas digitales?

Tabla 7. Pregunta 1 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	48	48%
Varias veces a la semana	31	31%
Una vez a la semana	12	12%
Ocasionalmente	7	7%
Nunca	2	2%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 1. Pregunta 1 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación

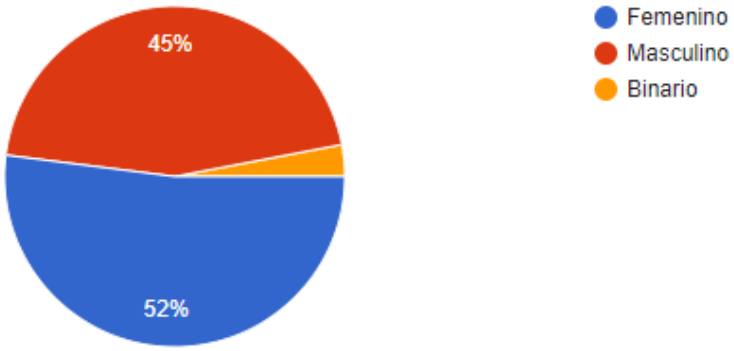
Los resultados muestran que el grupo con mayor participación fue el de 26 a 35 años, con el 28,3 %, seguido por las personas de 36 a 45 años, que representaron el 26,3 %. En conjunto, ambos grupos constituyen el 54,6 % de las personas encuestadas.

El grupo de 18 a 25 años alcanzó el 20,2 %, mientras que las personas de 46 a 55 años representaron el 17,2 %. Finalmente, los participantes mayores de 55 años correspondieron al 8,1 %, siendo el segmento con menor representación.

Estos resultados indican que la muestra estuvo compuesta principalmente por adultos de entre 26 y 45 años, quienes pueden constituir un grupo importante para Dolci Ana’s debido a su posible participación en decisiones de compra relacionadas con la alimentación personal y familiar.

Figura 3

Sexo reportado por las personas encuestadas



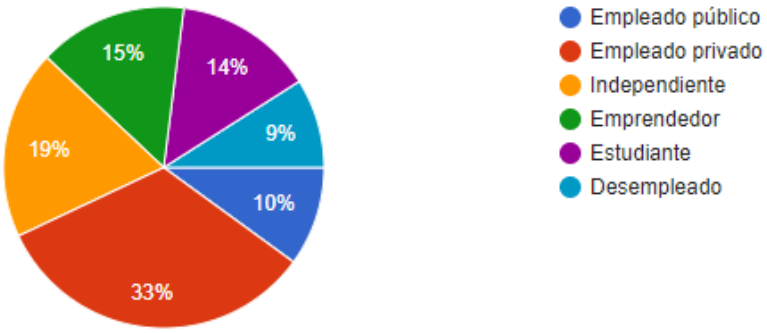
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 52 % de las personas encuestadas reportó sexo femenino y el 45 %, sexo masculino. El 3 % seleccionó la categoría registrada en el formulario como «binario». Debido a que esta denominación puede resultar ambigua, deberá reformularse en futuras aplicaciones del instrumento.

Figura 4

Situación laboral



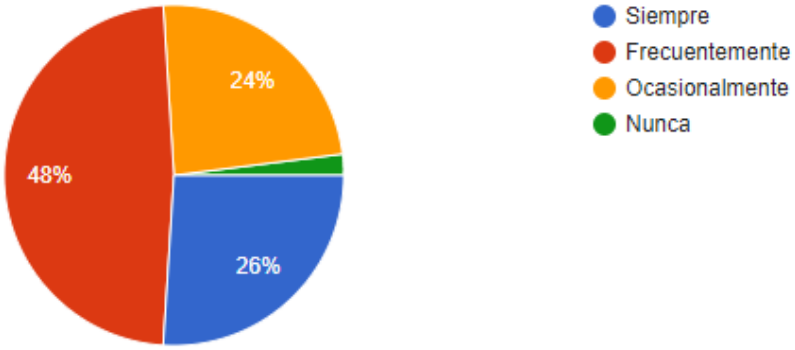
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el grupo con mayor participación corresponde a los empleados privados, con el 33 % de las personas encuestadas. Le siguen los trabajadores independientes, con el 19 %, los emprendedores, con el 15 %, y los estudiantes, con el 14 %. En menor proporción se encuentran los empleados públicos, con el 10 %, y las personas desempleadas, con el 9 %.

Figura 5

Frecuencia de consumo de colaciones o snacks



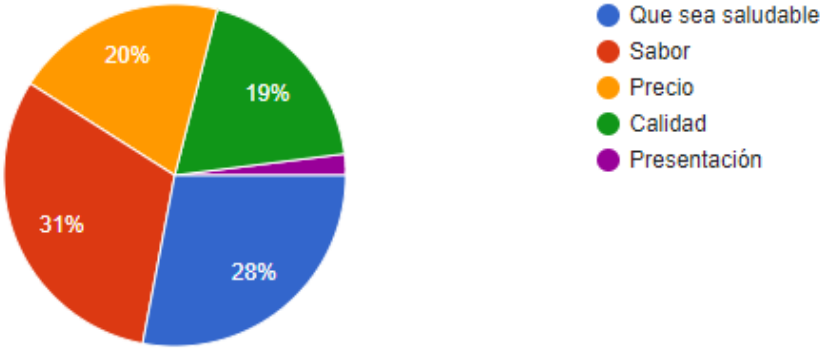
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 48 % de las personas encuestadas consume colaciones o snacks frecuentemente, mientras que el 26 % indicó que siempre los consume. Por su parte, el 24 % manifestó consumirlos ocasionalmente y únicamente el 2 % señaló que nunca consume este tipo de alimentos.

Figura 6

Aspecto más importante al comprar una colación



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2026.

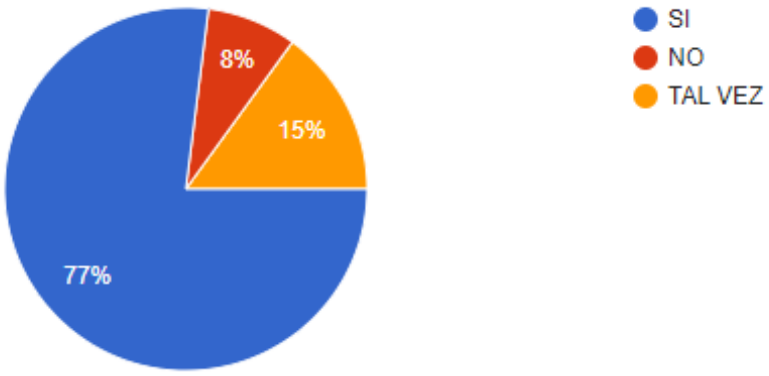
Interpretación

Los resultados muestran que el sabor es el aspecto más importante al momento de comprar una colación, con el 31 % de las respuestas. En segundo lugar se encuentra que el producto sea saludable, con el 28 %, seguido por el precio, con el 20 %, y la calidad, con el 19

%. Finalmente, la presentación representa aproximadamente el 2 %, siendo el factor menos valorado.

Figura 7

Disposición a comprar colaciones saludables



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2026.

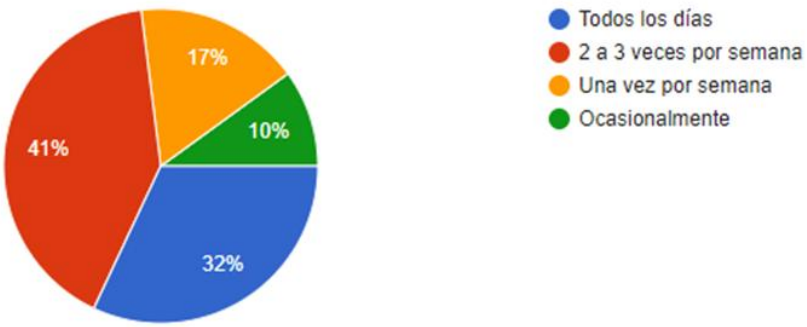
Interpretación

Los resultados muestran que el 77 % de las personas encuestadas sí estaría dispuesto a comprar colaciones saludables, mientras que el 15 % respondió “tal vez” y el 8 % indicó que no las compraría.

Estos datos reflejan una aceptación favorable del producto, ya que más de las tres cuartas partes de los participantes manifestaron una intención positiva de compra. Esto representa una oportunidad comercial importante para Dolci Ana’s Colaciones Saludables.

Figura 8

Frecuencia estimada de compra



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2026.

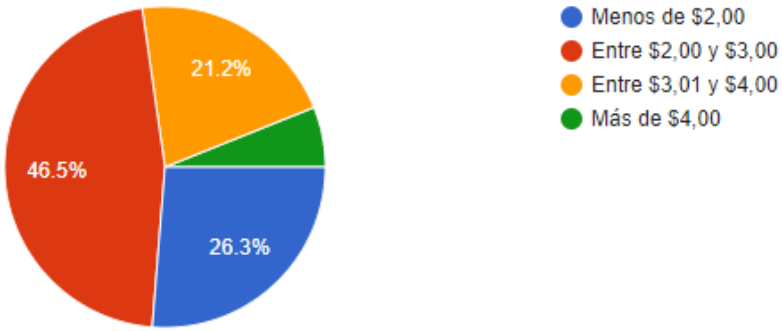
Interpretación

Los resultados muestran que el 41 % de las personas encuestadas compraría colaciones saludables de dos a tres veces por semana, mientras que el 32 % las adquiriría todos los días. Por su parte, el 17 % compraría una vez por semana y el 10 % lo haría ocasionalmente.

En conjunto, el 73 % manifestó una frecuencia de compra alta, ya sea diaria o varias veces por semana. Este resultado evidencia una demanda potencial constante para Dolci Ana's Colaciones Saludables y favorece la implementación de pedidos programados, paquetes semanales y planes de compra recurrente.

Figura 9

Precio dispuesto a pagar



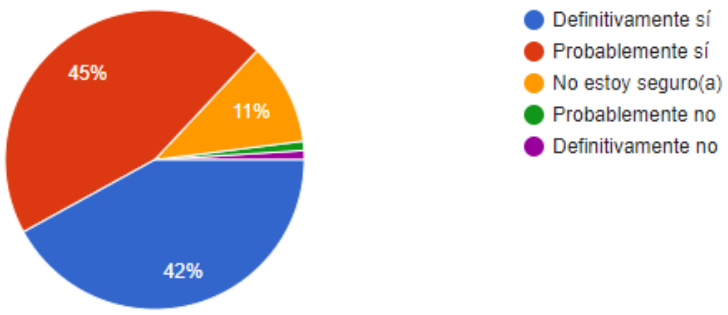
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 46,5 % de las personas encuestadas estaría dispuesto a pagar entre USD 2,00 y USD 3,00 por una colación saludable, siendo este el rango de precio con mayor aceptación. En segundo lugar, el 26,3 % pagaría menos de USD 2,00, mientras que el 21,2 % aceptaría un precio entre USD 3,01 y USD 4,00. Finalmente, aproximadamente el 6 % pagaría más de USD 4,00.

Figura 10

Intención de compra de Dolci Ana's



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2026.

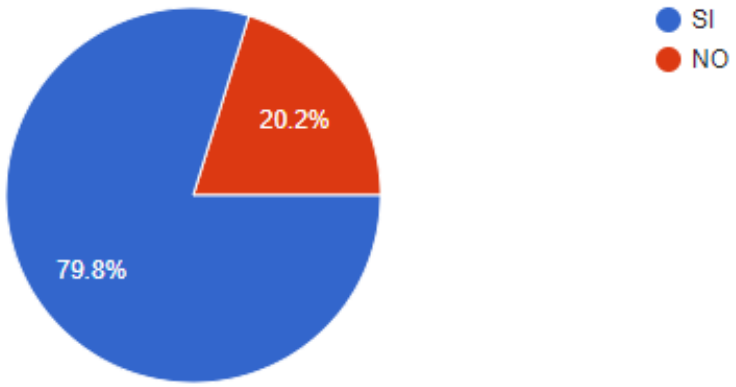
Interpretación

Los resultados muestran que el 42 % de las personas encuestadas definitivamente compraría los productos de Dolci Ana's Colaciones Saludables, mientras que el 45 % probablemente los compraría. En conjunto, el 87 % presenta una intención favorable de compra.

Por otra parte, el 11 % indicó no estar seguro, mientras que aproximadamente el 2 % manifestó una intención negativa, distribuida entre "probablemente no" y "definitivamente no".

Figura 11

Residencia o trabajo en el norte de Quito

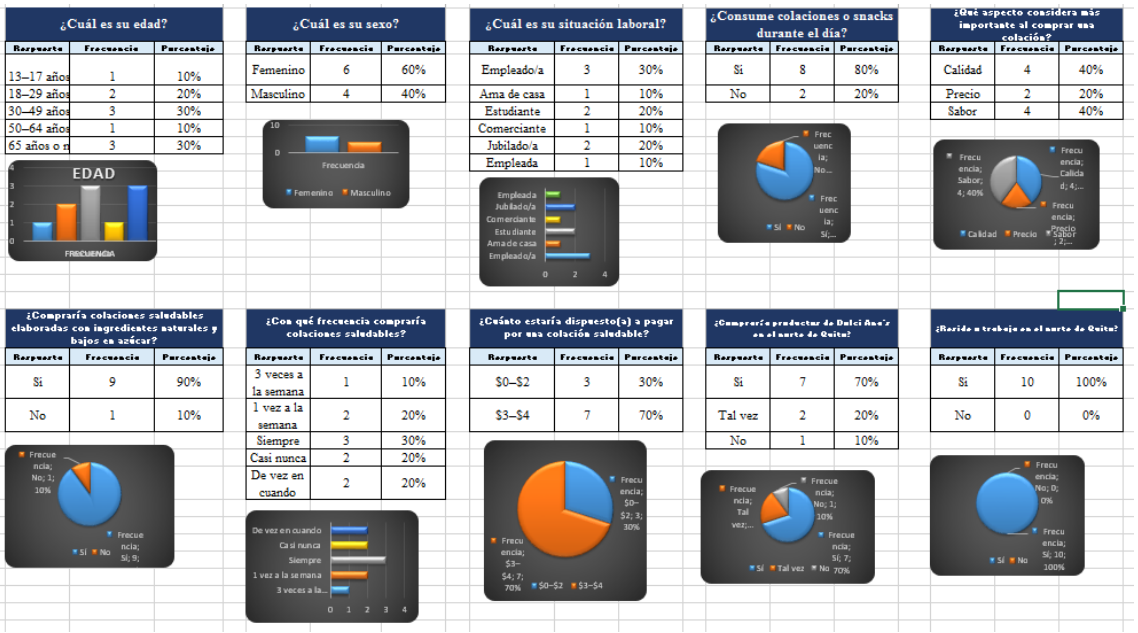


Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 79,8 % de las personas encuestadas reside o trabaja en el norte de Quito, mientras que el 20,2 % indicó que no mantiene una relación directa con esta zona.

2.1.5.2.Entrevistas (cualitativo)



5Análisis de oferta

La entrevista permitió identificar una percepción favorable hacia el consumo de colaciones saludables y una oportunidad de mercado para la propuesta de Dolci Ana's. Los participantes mostraron interés por productos elaborados con ingredientes naturales y bajos en azúcar, considerando que este tipo de alternativas puede contribuir a mejorar sus hábitos de alimentación diaria.

Se evidenció que las colaciones forman parte de la alimentación cotidiana de los participantes, por lo que existe interés en disponer de productos que sean prácticos, frescos, agradables y fáciles de consumir. Entre los aspectos más valorados al momento de adquirir una colación se encuentran principalmente la calidad y el sabor, seguidos por el precio y la presentación.

En cuanto a la frecuencia de compra, se observa interés por adquirir este tipo de productos de manera periódica, especialmente cuando existe una oferta variada que permita incorporarlos como parte de la rutina diaria. Los participantes también manifestaron una disposición favorable a pagar por una colación saludable, siempre que el producto mantenga una adecuada relación entre calidad, sabor y precio.

La propuesta de Dolci Ana’**s** generó una respuesta positiva entre los entrevistados, quienes consideran atractiva la posibilidad de contar con colaciones saludables elaboradas con ingredientes naturales y bajos en azúcar. Asimismo, se identificó interés por productos que puedan adaptarse a diferentes momentos del día, especialmente para break para oficina y colaciones escolares y personas que mantienen una rutina de actividad física.

Finalmente, los resultados cualitativos permiten determinar que existe una aceptación favorable de la propuesta de Dolci Ana’s, debido a que responde a una necesidad relacionada con la búsqueda de alternativas de alimentación más saludables, prácticas y accesibles. Estos hallazgos respaldan la oportunidad de desarrollar y comercializar colaciones saludables como parte de la oferta del emprendimiento.

2.1.5.3.Focus Group (cualitativo)

El focus group permitió conocer las percepciones de los participantes respecto a la propuesta de colaciones saludables de Dolci Ana’s. De manera general, se evidenció una percepción favorable hacia productos prácticos, atractivos y elaborados con ingredientes de mejor calidad nutricional.

Los participantes manifestaron interés en contar con alternativas saludables para las colaciones de los niños en edad escolar, y los break para oficinas, destacando la importancia de que sean agradables al gusto, fáciles de consumir y presentadas de manera llamativa. También se identificó interés entre las personas que asisten regularmente al gimnasio, quienes valoran opciones que puedan incorporarse a su rutina diaria y que respondan a sus necesidades de alimentación antes o después de realizar actividad física.

Durante la conversación se resaltó la importancia de reducir el exceso de azúcar y priorizar ingredientes naturales, así como disponer de variedad en sabores, tamaños y presentaciones. Los participantes también consideraron relevante que los productos sean frescos, accesibles y preparados de forma artesanal.

En conclusión, las opiniones recogidas reflejan una aceptación cualitativamente positiva de la propuesta de Dolci Ana’s. El focus group permitió identificar que existe interés por disponer de colaciones saludables que combinen sabor, practicidad, presentación y características nutricionales, dirigidas tanto al consumo escolar como a personas con hábitos de actividad física.

2.1.5.4.Análisis e Interpretación de Resultados

Los resultados obtenidos evidencian una **re**spuesta favorable hacia la propuesta de colaciones saludables de Dolci Ana's**.** Los participantes muestran interés por productos elaborados con ingredientes naturales y bajos en azúcar, valorando principalmente la calidad y el sabor**.**

Asimismo, se identifica una disposición positiva para adquirir este tipo de productos de manera frecuente y pagar un precio acorde con sus características. La intención de compra refleja una oportunidad para orientar la oferta hacia niños en edad escolar y personas que realizan actividad física, considerando sus necesidades de practicidad y alimentación.

En términos generales, los resultados respaldan la aceptación comercial inicial de la propuesta, demostrando que existe interés por alternativas saludables que combinen buen sabor, calidad y precio accesible.

2.2. Análisis de la Oferta/ Situación actual

Gran parte de esta oferta se concentra en productos de repostería tradicional, snacks industrializados y alimentos elaborados con altos contenidos de azúcar, grasas y otros ingredientes procesados. Frente a esta situación, se identifica un espacio de mercado para negocios que ofrezcan productos artesanales con una orientación hacia una alimentación más equilibrada y que, al mismo tiempo, mantengan características importantes para el consumidor como sabor, presentación, accesibilidad y facilidad de compra.

2.2.1- Perfil del Actor Principal

La oferta incluye tiendas, panaderías, cafeterías, emprendimientos caseros y plataformas de entrega que venden frutas, yogures, productos empacados, desayunos y comida rápida. La propuesta deberá competir con alternativas ampliamente disponibles

2.2.2- Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes

El consumidor potencial se ubica principalmente entre los 18 y 55 años y mantiene rutinas laborales, académicas o familiares. Valora conveniencia, sabor, precio, calidad e imagen de producto saludable.

2.3. Plan de Acción o Propuesta

2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta

El portafolio piloto puede incluir yogur con fruta y granola, sándwich integral, avena horneada, cevi chochos, empanadas, picaditas de quesos, con menor contenido de azúcar, fruta preparada y combinaciones semanales. La oferta definitiva deberá basarse en pruebas de sabor y costos.

2.3.2. Costos / Accesibilidad

El intervalo con mayor aceptación fue de USD 2,00 a USD 3,00. No obstante, el precio no debe fijarse únicamente con base en la encuesta; debe cubrir materia prima, empaque, mano de obra, costos indirectos, entrega y margen de utilidad.

2.3.3. Comunicación y Difusión

La promoción puede realizarse mediante redes sociales, catálogos digitales, recomendaciones, degustaciones y alianzas locales. La comunicación deberá evitar afirmaciones nutricionales que no estén respaldadas por información técnica.

2.3.4. Distribución o Implementación

La distribución inicial se realizará mediante pedidos anticipados, retiro programado y entrega local. La producción bajo pedido reducirá desperdicios y facilitará el control de inventario

2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno

2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor

Dolci Ana’s consiste en ofertar colaciones saludables colaciones saludables frescas, prácticas y atractivas, elaboradas con ingredientes seleccionados, atención personalizada y entregas debidamente programadas.

La propuesta busca atender las necesidades de las familias, estudiantes y consumidores diferenciándose mediante productos personalizados, precios accesibles, presentación atractiva, facilidad de pedido a través de redes sociales y servicio de entrega. De esta manera Dolci Ana´s genera valor al ofrecer una alternativa saludable y accesible.

2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno

El análisis de las fuerzas o factores del entorno permite identificar las condiciones externas que pueden influir en el desarrollo de Dolci Ana's. En el ámbito económico, el emprendimiento puede verse afectado por la variación de precios de materias primas, costos de transporte y capacidad de compra de los consumidores, por lo que será necesario mantener un adecuado control de costos y precios. En el aspecto social, existe interés por alternativas prácticas y opciones de alimentación con menor contenido de azúcar, lo que representa una oportunidad para la propuesta.

En el ámbito tecnológico, el uso de redes sociales y medios digitales facilita la promoción, recepción de pedidos y comunicación con los clientes. Desde el factor legal, el emprendimiento deberá considerar las obligaciones tributarias, sanitarias y municipales aplicables a su actividad. Finalmente, en el aspecto competitivo, la presencia de otros negocios de repostería y alimentos preparados exige diferenciar la oferta mediante calidad, presentación, atención personalizada y variedad de productos. En conjunto, estos factores permiten identificar oportunidades y riesgos que deberán ser considerados en la planificación de Dolci Ana's.

Entre los factores favorables se encuentran el consumo frecuente de colaciones, el interés por opciones saludables y el uso de canales digitales. Entre los factores desfavorables se encuentran la competencia, los productos sustitutos, la sensibilidad al precio y la variación de costos.

2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas

- Capital inicial limitado.
- Marca nueva sin posicionamiento.
- Necesidad de verificar y cumplir requisitos sanitarios y municipales.
- Variación de precios de alimentos y empaques.
- Capacidad operativa restringida al equipo familiar.
- Muestra de mercado no representativa de todo Llano Grande.

CAPÍTULO III. ASPECTOS TÉCNICOS Y OPERATIVOS

3.1. Procesos y Control de Calidad

3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso

Figura 12. Flujo general del proceso de producción y entrega

6Procesos de control

Nota. Elaboración propia.

El proceso inicia con la recepción del pedido y finaliza con el registro de la entrega y la satisfacción. La planificación previa permite comprar y producir según la demanda.

3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento

- Lista de verificación de limpieza y desinfección.
- Registro de proveedores, lotes y fechas de caducidad.
- Recetas estandarizadas y control de porciones.
- Control de temperaturas cuando el producto lo requiera.
- Registro de reclamos, devoluciones y satisfacción.

3.2.Capacidad Operativa

3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción

La capacidad real debe determinarse mediante pruebas de tiempo, espacio y equipos. Como referencia para el piloto, se puede iniciar con 20 a 30 colaciones diarias bajo pedido. Esta cifra es una hipótesis operativa y no un resultado comprobado.

3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto

El **dimensionamiento del proyecto** determina la capacidad de producción y operación que tendrá Dolci Ana's de acuerdo con la demanda identificada, los recursos disponibles, el espacio de trabajo y la capacidad financiera del emprendimiento. Para su etapa inicial, se plantea una producción a pequeña escala, elaborada bajo modalidad artesanal y principalmente **bajo pedido**, lo que permitirá controlar las cantidades producidas, reducir desperdicios y mantener la frescura de los productos. La capacidad podrá incrementarse progresivamente conforme aumente la aceptación del mercado y el nivel de ventas.

De esta manera, el tamaño del proyecto se ajustará a las condiciones reales del emprendimiento, procurando mantener un equilibrio entre **demanda, capacidad productiva, costos y recursos disponibles**.

3.3.Infraestructura y Recursos

INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS		
Categoría	**Recursos requeridos**	**Finalidad dentro del emprendimiento**
Área de preparación	Cocina, horno, licuadora, procesador de alimentos, refrigerador, balanza digital, mesas de trabajo y utensilios de cocina.	Permitir la preparación, cocción, porcionado y conservación adecuada de las colaciones.
Equipos de almacenamiento	Refrigerador, recipientes herméticos, estanterías, organizadores y contenedores para materias primas.	Mantener los ingredientes ordenados, protegidos y conservados en condiciones apropiadas.
Higiene y desinfección	Lavamanos, detergentes, desinfectantes, paños de limpieza, basureros con tapa, dispensadores y elementos de protección personal según el proceso.	Garantizar la limpieza del área, prevenir la contaminación cruzada y mantener condiciones adecuadas de inocuidad.
Empaque y rotulado	Envases aptos para alimentos, bolsas, etiquetas, recipientes individuales, cinta adhesiva y selladora, cuando sea necesaria.	Proteger los productos, conservar su calidad, facilitar el transporte e identificar la información básica de cada colación.
Control de calidad	Termómetro, balanza digital, fichas técnicas, listas de verificación y registros de control.	Verificar porciones, temperaturas, calidad de los ingredientes y cumplimiento de los procedimientos establecidos.
Distribución	Bolsas térmicas, cajas de transporte, bandejas, motocicleta o servicio de entrega contratado.	Facilitar el traslado seguro y puntual de los pedidos hasta el cliente.
Administración y ventas	Teléfono inteligente, computadora, conexión a internet, impresora, calculadora y registros físicos o digitales.	Gestionar pedidos, compras, ventas, costos, inventarios, publicidad y atención al cliente.
Comunicación y promoción	WhatsApp Business, redes sociales, catálogo digital y herramientas de diseño.	Promocionar los productos, mantener contacto con los clientes y recibir pedidos.

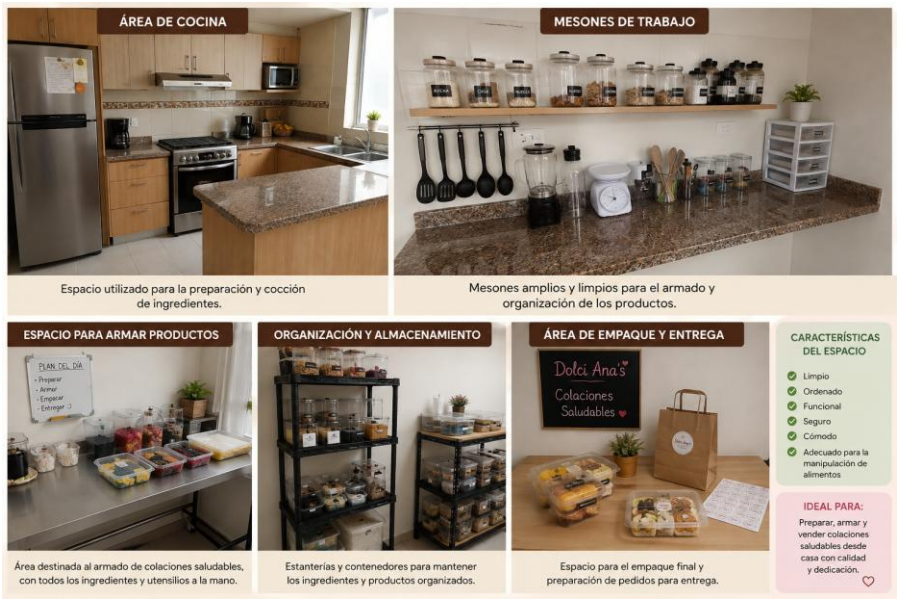
Tabla 5Infraestructura y recursos

Elaboración propia

3.3.1 Espacios, Equipos o Recursos Necesarios

El área debe separar la recepción y el almacenamiento de insumos, la preparación, la cocción, el enfriamiento, el empaque y el despacho. Esta organización reduce el riesgo de contaminación cruzada.

3.3.2 Distribución y Organización Física o Lógica



3.4.Análisis de Recursos y Proveedores

3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

Los insumos pueden incluir frutas, lácteos, avena, harinas integrales, semillas, proteínas, vegetales, endulzantes, materiales de empaque y etiquetas. Cada producto debe contar con una ficha técnica y una receta estandarizada.

3.4.2. Criterios de Selección

- Calidad y frescura.
- Precio y estabilidad de suministro.
- Cumplimiento sanitario.
- Puntualidad y condiciones de entrega.
- Condiciones de pago y posibilidad de reposición.

3.5.Normativa Aplicable

3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales

Antes de iniciar operaciones, la promotora deberá verificar el registro tributario, los permisos municipales, los requisitos sanitarios, las condiciones de manipulación de alimentos y las reglas de etiquetado que correspondan a la actividad concreta. No se deben asumir permisos específicos sin confirmación oficial.

Tramite de Patente

Tramitar el RUC

Control de manipulación, empaquetado y conservación de alimentos

3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento

Área	Medida requerida para el emprendimiento	Entidad relacionada
Formalización	Obtener y mantener actualizado el RUC	SRI
Facturación	Emitir comprobantes según el régimen tributario	SRI
Funcionamiento local	Gestionar la LUAE correspondiente	Municipio de Quito
Seguridad sanitaria	Obtener el permiso sanitario aplicable	ARCSA
Inocuidad	Aplicar buenas prácticas de manipulación y producción	ARCSA
Productos envasados	Revisar autorización/notificación sanitaria y etiquetado cuando corresponda	ARCSA
Prevención de incendios	Cumplir requisitos técnicos según actividad y nivel de riesgo	Bomberos Quito
Instalaciones	Mantener sistemas eléctricos, GLP y equipos en condiciones seguras	Bomberos Quito
Riesgos laborales	Implementar medidas y plan de prevención aplicable	Ministerio del Trabajo
Personal contratado	Afiliación desde el primer día y obligaciones patronales	IESS
Materias primas	Controlar proveedores, conservación, vencimientos e inventarios	Gestión interna / ARCSA
Higiene	Limpieza, desinfección, control de plagas y contaminación cruzada	Gestión interna / ARCSA

3.6. Localización o Ámbito de Aplicación

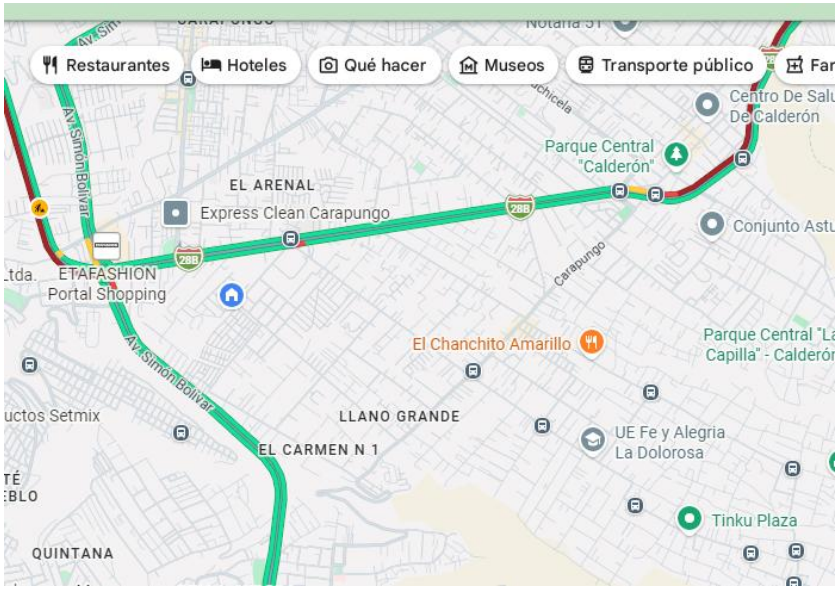
3.6.1. Macro Localización

Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha, Ecuador.

3.6.2. Micro Localización

Sector de Llano Grande, al norte de Quito.

UBICACIÓN DE DOLCI ANA´S



7Mapa de ubicación.

Gloogle maps

3.6.3. Factores de Decisión

- Cercanía con el mercado objetivo.
- Acceso a proveedores.
- Costos de operación.
- Disponibilidad de servicios básicos.
- Facilidad de retiro y entrega.

3.7. Matriz de Impacto y Mitigación

3.7.1. Impactos, Social, Ambiental y Económico

Matriz de impactos sociales, económicos y ambientales de Dolci Ana’s Colaciones Saludables

Impacto identificado	Dimensión	Tipo de impacto	Nivel de	Medida de gestión o mitigación
Generación de autoempleo para los integrantes de la familia	Económica y social	Positivo	Alto	Definir funciones, horarios y responsabilidades para evitar sobrecarga laboral y mejorar la coordinación interna.
Incremento de los ingresos familiares	Económica	Positivo	Alto	Llevar registros de ventas, costos, gastos y utilidades para evaluar periódicamente el desempeño del emprendimiento.
Acceso a nuevas opciones de colación saludable	Social	Positivo	Alto	Mantener variedad, calidad, porciones adecuadas y precios transparentes para responder a las necesidades del consumidor.
Fortalecimiento de hábitos de consumo más equilibrados	Social	Positivo	Medio-alto	Brindar información clara sobre ingredientes, porciones y caracteristicas nutricionales de los productos.
Compras a proveedores locales	Económica	Positivo	Medio	Seleccionar proveedores por calidad, precio, disponibilidad y cumplimiento, priorizando negocios del sector.
Uso de empaques desechables	Ambiental	Negativo	Moderado	Utilizar empaques reciclables, biodegradables o reutilizables cuando sea técnica y económicamente viable.
Generación de residuos orgánicos	Ambiental	Negativo controlable	Moderado	Planificar la producción, controlar porciones, separar residuos y aprovechar los desechos orgánicos cuando sea posible.
Consumo de agua y energía durante la producción	Ambiental y económica	Negativo controlable	Bajo-moderado	Aplicar prácticas de ahorro, utilizar equipos eficientes y evitar el uso innecesario de agua, gas y electricidad.
Emisiones generadas por las entregas	Ambiental	Negativo	Bajo-moderado	Agrupar pedidos, planificar rutas y priorizar entregas cercanas o programadas para reducir desplazamientos.
Satisfacción y fidelización de clientes	Social y comercial	Positivo	Alto	Aplicar encuestas breves, registrar sugerencias y atender oportunamente reclamos o novedades.

Tabla 6Matriz de impactos sociales, económicos y ambientales

Nota. Elaboración propia.

3.7.2. Plan de Mitigación

Riesgo identificado	Posible consecuencia	Medida de mitigación	Responsable	Control
Contaminación de alimentos	Afectación a la salud del consumidor y pérdida de confianza	Aplicar procedimientos estrictos de limpieza, desinfección, lavado de manos y separación entre alimentos crudos y productos terminados	Responsable de producción	Diario
Deterioro de materias primas	Pérdidas económicas y productos de menor calidad	Revisar fechas de vencimiento, condiciones de almacenamiento y aplicar rotación de inventarios	Producción / Administración	Diario y semanal
Ruptura de cadena de frío	Deterioro de ingredientes y riesgo sanitario	Controlar temperaturas de refrigeradores y mantener los alimentos sensibles en condiciones adecuadas	Responsable de producción	Diario
Aumento del precio de ingredientes	Incremento del costo de producción y reducción de rentabilidad	Mantener varios proveedores, comparar precios y realizar compras planificadas	Administración	Semanal / mensual
Falta de materia prima	Retrasos o imposibilidad de cumplir pedidos	Mantener un inventario mínimo de ingredientes esenciales y proveedores alternativos	Administración	Semanal
Capacidad de producción limitada	Retrasos ante pedidos numerosos	Trabajar con pedidos anticipados, establecer límites diarios y programar la producción	Responsable de producción	Por pedido
Dependencia del personal clave	Interrupción del proceso en caso de ausencia	Documentar recetas y procedimientos y capacitar a otra persona en actividades esenciales	Administración	Trimestral
Accidentes en la cocina	Lesiones, interrupción laboral y pérdidas	Mantener áreas despejadas, utilizar equipos correctamente y disponer de botiquín y elementos de protección	Responsable del establecimiento	Permanente
Incendios o fugas de gas	Daños personales y materiales	Revisar instalaciones eléctricas y de gas, disponer de extintores apropiados y establecer procedimientos de emergencia	Administración	Periódico
Incumplimiento sanitario	Multas, suspensión o cierre del negocio	Mantener vigentes permisos y aplicar buenas prácticas de manufactura y manipulación	Administración	Mensual / anual
Incumplimiento tributario	Multas o sanciones	Mantener registros contables, comprobantes y obligaciones tributarias actualizadas	Administración / Contabilidad	Mensual
Retrasos en las entregas	Insatisfacción del cliente	Organizar rutas, establecer tiempos reales de entrega y mantener comunicación con el consumidor	Delivery / Administración	Por pedido
Producto dañado durante el transporte	Reclamos y reposiciones	Utilizar empaques resistentes, higiénicos y adecuados para cada producto	Producción / Delivery	Por pedido
Dependencia de plataformas de delivery	Reducción del margen por comisiones	Promover pedidos directos mediante redes sociales, WhatsApp y clientes recurrentes	Administración	Permanente
Competencia de negocios tradicionales	Reducción de ventas	Fortalecer diferenciación mediante productos saludables, personalizados y artesanales	Administración / Marketing	Mensual
Comentarios negativos en redes sociales	Deterioro de la imagen del emprendimiento	Atender reclamos oportunamente y establecer procedimientos de solución al cliente	Administración	Permanente
Baja demanda	Reducción de ingresos	Realizar promociones, combos, publicidad digital y seguimiento de preferencias del consumidor	Marketing / Administración	Mensual

Tabla 7Plan de Mitigación

CAPÍTULO IV. ESTUDIO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN

4.1. Estructura Económica del Proyecto

La estructura económica del proyecto Dolci Ana's Colaciones Saludables comprende la identificación y organización de los recursos financieros necesarios para iniciar y mantener las actividades del emprendimiento. Para este análisis se consideran la inversión inicial, los costos de producción, los gastos operativos, los ingresos proyectados y las fuentes de financiamiento.

La inversión inicial está constituida por los recursos destinados a la adquisición de equipos, utensilios e implementos necesarios para la elaboración de los productos, así como por los recursos destinados al capital de trabajo. Debido a que el emprendimiento funciona desde el hogar familiar, se aprovechan instalaciones y recursos existentes, reduciendo la necesidad de realizar inversiones adicionales en infraestructura y alquiler de un establecimiento comercial.

Los costos de producción están relacionados principalmente con la adquisición de materias primas e insumos utilizados en la elaboración de colaciones y productos complementarios del menú. También se consideran los costos indirectos asociados al proceso productivo, como energía eléctrica, gas, mantenimiento y otros consumos que deberán medirse durante la prueba piloto.

Por otra parte, los gastos operativos comprenden los desembolsos necesarios para mantener el funcionamiento del emprendimiento, entre ellos transporte, publicidad, internet, servicios básicos, mantenimiento y gastos administrativos. El control adecuado de estos gastos será fundamental para conservar un margen de rentabilidad favorable.

La principal fuente de financiamiento durante la etapa inicial corresponde a los aportes económicos de los integrantes de la familia. Cada miembro realiza una contribución mensual de USD 60 durante los primeros tres meses, permitiendo fortalecer el capital de trabajo y cubrir las necesidades financieras iniciales sin depender de financiamiento externo.

Los ingresos del proyecto se generarán mediante la comercialización de colaciones y productos complementarios elaborados bajo pedido, entre ellos sándwiches, empanadas, chochos preparados y otras alternativas definidas en el menú piloto. La diferencia entre los ingresos obtenidos y los costos y gastos incurridos permitirá determinar la utilidad del emprendimiento.

Finalmente, la estructura económica contempla la reinversión de una parte de las ganancias obtenidas, con la finalidad de fortalecer progresivamente la capacidad productiva, mejorar los equipos, ampliar la oferta de productos y consolidar el posicionamiento de Dolci Ana's en el mercado del sector norte de Quito.

4.1.1. Plan de Inversiones

El plan de inversiones de Dolci Ana's identifica los recursos necesarios para iniciar las operaciones y garantizar el funcionamiento del emprendimiento durante sus primeros meses de actividad.

La inversión se estructura en tres componentes:

Activos fijos

Corresponden a los bienes utilizados de forma permanente en el proceso productivo. En la etapa inicial se prevé utilizar principalmente equipos que ya pertenecen al hogar:

- Equipos de cocina.
- Licuadora.
- Utensilios de preparación.
- Recipientes de almacenamiento.
- Herramientas para decoración y presentación de productos.

Gastos preoperativos

Corresponden a los desembolsos previos al inicio de las actividades comerciales. Durante la fase inicial, varias de estas actividades serán asumidas por los integrantes de la familia; por ello, sus valores deberán registrarse cuando exista un desembolso efectivo y sustentarse con los comprobantes correspondientes.

- Diseño de imagen corporativa.
- Material publicitario.
- Promoción de lanzamiento.
- Otros gastos de implementación.

Capital de trabajo

Son los recursos necesarios para cubrir la operación inicial del emprendimiento.

- Materia prima e insumos.
- Material de empaque.
- Transporte.
- Servicios básicos.

- Gastos operativos menores.

Financiamiento

La inversión inicial será financiada mediante aportes de los integrantes de la familia. Durante los tres primeros meses, cada miembro realizará una contribución mensual de USD 60, destinada principalmente a la compra de insumos y al sostenimiento de las operaciones.

Conclusión

La inversión requerida para Dolci Ana's es moderada, debido a que el emprendimiento opera desde el hogar y aprovecha recursos existentes. Esta condición reduce los costos iniciales y facilita el inicio de actividades con una menor necesidad de financiamiento externo.

Tabla8

Estructura del plan de inversiones para la puesta en marcha de Dolci Ana's Colaciones Saludables

Rubro de inversión	Componentes principales	Finalidad	Acción requerida	Prioridad
Equipos y utensilios	Horno, licuadora, procesador, balanza digital, refrigeradora, mesas de trabajo y utensilios de cocina.	Garantizar la preparación, conservación y porcionado adecuado de las colaciones.	Solicitar al menos tres cotizaciones y verificar cuáles equipos ya posee la familia.	Alta
Adecuación del área de producción	Organización del espacio, superficies lavables, estanterías, iluminación, ventilación y zona de lavado.	Mantener un flujo de trabajo ordenado y condiciones adecuadas de higiene e inocuidad.	Realizar una inspección del espacio y definir las mejoras indispensables antes de iniciar operaciones.	Alta
Capital de trabajo inicial	Materia prima, empaques, etiquetas, transporte, servicios básicos y fondo de caja.	Cubrir los gastos operativos durante las primeras semanas de funcionamiento.	Calcular el valor con base en una prueba piloto y en el volumen inicial de producción.	Alta
Permisos y registros	Trámites tributarios, sanitarios y municipales aplicables al emprendimiento.	Cumplir las obligaciones legales y reducir el riesgo de sanciones o suspensión de actividades.	Consultar los requisitos vigentes ante las entidades competentes y estimar tasas y tiempos de trámite.	Alta
Empaque y rotulado	Envases aptos para alimentos, bolsas, etiquetas, selladora y material de identificación.	Proteger los productos, facilitar su transporte y presentar información clara al consumidor.	Comparar opciones por costo, resistencia, inocuidad e impacto ambiental.	Media-alta
Promoción inicial	Identidad visual, logotipo, catálogo digital, fotografías, publicidad y material promocional.	Dar a conocer la marca y captar los primeros clientes.	Solicitar cotizaciones y definir un presupuesto de lanzamiento acorde con los recursos disponibles.	Media
Distribución y entrega	Bolsas térmicas, cajas de transporte, combustible o servicio de entrega contratado.	Asegurar entregas puntuales y conservar la calidad de las colaciones.	Evaluar si la distribución será propia, tercerizada o mixta.	Media
Reserva para contingencias	Fondo para reparaciones, aumento de precios, devoluciones o imprevistos.	Mantener la continuidad de las operaciones ante eventos no planificados.	Destinar un porcentaje de la inversión inicial o del capital de trabajo.	Media

Tabla 8 Estructura del plan de inversiones

Nota. Elaboración propia.

Los valores de cada rubro deberán sustentarse con cotizaciones actualizadas y clasificarse en inversión fija, inversión diferida y capital de trabajo

4.1.2. Fuentes de Financiamiento

El emprendimiento Dolci Ana's iniciará sus operaciones con capital propio y aportes económicos familiares, recursos que permitirán cubrir la inversión inicial sin necesidad de recurrir a financiamiento externo. Esta modalidad de financiamiento facilitará el desarrollo del

negocio durante su etapa de inicio y contribuirá a mantener un adecuado control de los recursos financieros.

En una primera fase, las actividades se desarrollarán desde el hogar, bajo un modelo de producción por pedido. Los productos serán elaborados únicamente con solicitudes realizadas con anticipación, dirigidas inicialmente a familiares, amigos y personas cercanas, lo que permitirá planificar la producción, reducir el desperdicio de materia prima y garantizar la frescura y calidad de cada preparación.

Además, la mayoría de los utensilios, equipos e implementos necesarios para la elaboración de colaciones saludables ya forman parte del equipamiento del hogar, por lo que no será necesario realizar una inversión significativa en activos fijos. Esto permitirá destinar los recursos disponibles principalmente a la adquisición de materias primas, materiales de empaque y acciones de promoción, favoreciendo un crecimiento gradual y sostenible del emprendimiento.

4.1.3. Presupuesto de Ingresos

Para mantener consistencia entre el presupuesto, el estado de resultados, el flujo de caja y el balance proyectado, se adopta un escenario conservador para el primer trimestre. Se estiman ventas de USD 278,50 en el primer mes, USD 350,00 en el segundo y USD 430,00 en el tercero, para un total trimestral de USD 1.058,50. Estas cifras constituyen el escenario base del análisis financiero y deberán contrastarse con los resultados de la prueba piloto y con las ventas reales.

Concepto	Mes 1 (USD)	Mes 2 (USD)	Mes 3 (USD)	Total trimestre (USD)
Ingresos por ventas	278,50	350,00	430,00	1.058,50

Tabla 9 Presupuesto de Ingresos

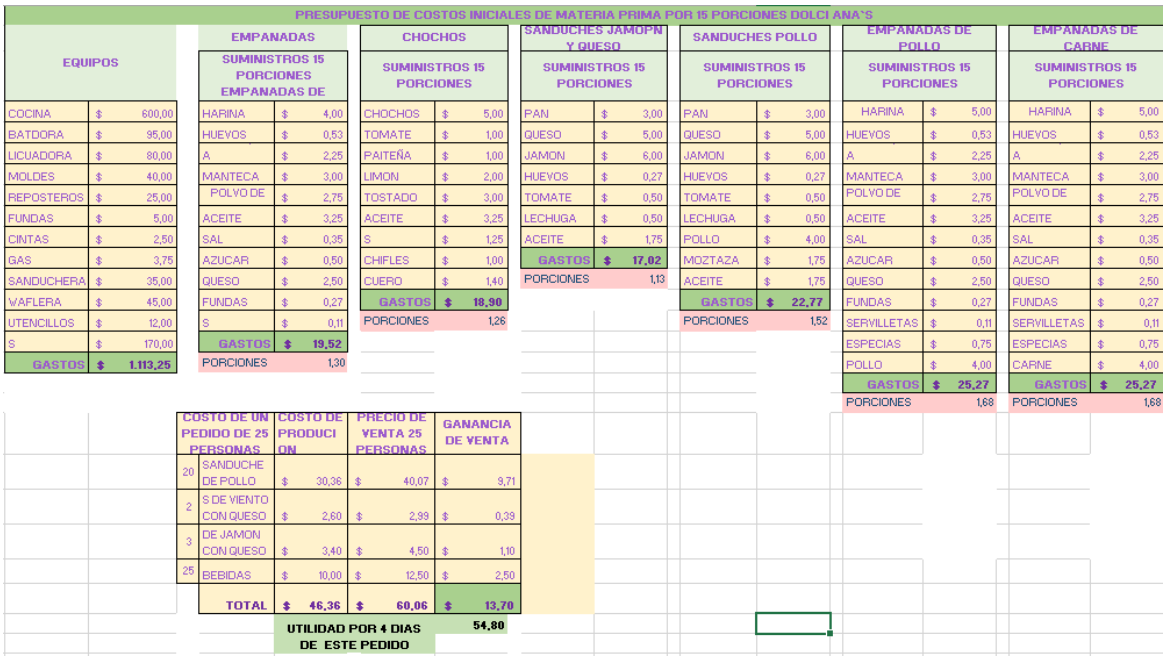
4.1.4. Presupuesto de Costos

El presupuesto de costos de Dolci Ana’s se elaboró con base en el costo de producción de cada producto del menú. Para ello, se calcularon previamente los costos de la materia prima e insumos necesarios para obtener 15 porciones de cada preparación, considerando ingredientes, materiales de empaque y otros costos directos relacionados con la producción.

Una vez determinado el costo unitario por porción, este se utilizó para proyectar el costo total de un pedido de acuerdo con la cantidad solicitada por el cliente. Como ejemplo, se presenta un pedido para 25 personas, conformado por 20, sándwiches de pollo, 2 empanadas de viento con queso, 3 sándwiches de jamón con queso y 25 bebidas. El costo de producción de cada producto se obtuvo multiplicando el costo por porción por la cantidad requerida en el pedido.

El resultado de esta proyección refleja un costo total de producción de USD 46,36. Al aplicar los precios de venta establecidos, el valor total de la venta asciende a USD 60,06, generando una utilidad de USD 13,70 para este pedido.

Este procedimiento permite establecer precios de venta acordes con los costos de producción. Para la proyección trimestral se estiman costos de venta de USD 145,22, USD 182,50 y USD 223,60 en los meses 1, 2 y 3, respectivamente, con un total de USD 551,32. Estos valores representan aproximadamente el 52 % de las ventas proyectadas y deberán actualizarse con cotizaciones y registros reales de consumo.



PRESUPUESTO DE COSTOS INICIALES DE MATERIA PRIMA POR 15 PORCIONES DOLCI ANA'S

EQUIPOS		
COCINA	$	600,00
BATDORA	$	95,00
LICUADORA	$	80,00
MOLDES	$	40,00
REPOSTEROS	$	25,00
FUNDAS	$	5,00
CINTAS	$	2,50
GAS	$	3,75
SANDUCHERA	$	35,00
WAFLERA	$	45,00
UTENCILLOS	$	12,00
S	$	170,00
GASTOS	$	1.113,25

EMPANADAS SUMINISTROS 15 PORCIONES EMPANADAS DE		
HARINA	$	4,00
HUEVOS	$	0,53
A	$	2,25
MANTECA	$	3,00
POLVO DE	$	2,75
ACEITE	$	3,25
SAL	$	0,35
AZUCAR	$	0,50
QUESO	$	2,50
FUNDAS	$	0,27
S	$	0,11
GASTOS	$	19,52
PORCIONES		1,30

CHOCHOS SUMINISTROS 15 PORCIONES		
CHOCHOS	$	5,00
TOMATE	$	1,00
PAITEÑA	$	1,00
LIMON	$	2,00
TOSTADO	$	3,00
ACEITE	$	3,25
S	$	1,25
CHIFLES	$	1,00
CUERO	$	1,40
GASTOS	$	18,90
PORCIONES		1,26

SANDUCHES JAMOPN Y QUESO SUMINISTROS 15 PORCIONES		
PAN	$	3,00
QUESO	$	5,00
JAMON	$	6,00
HUEVOS	$	0,27
TOMATE	$	0,50
LECHUGA	$	0,50
ACEITE	$	1,75
GASTOS	$	17,02
PORCIONES		1,13

SANDUCHES POLLO SUMINISTROS 15 PORCIONES		
PAN	$	3,00
QUESO	$	5,00
JAMON	$	6,00
HUEVOS	$	0,27
TOMATE	$	0,50
LECHUGA	$	0,50
POLLO	$	4,00
MOZTAZA	$	1,75
ACEITE	$	1,75
GASTOS	$	22,77
PORCIONES		1,52

EMPANADAS DE POLLO SUMINISTROS 15 PORCIONES		
HARINA	$	5,00
HUEVOS	$	0,53
A	$	2,25
MANTECA	$	3,00
POLVO DE	$	2,75
ACEITE	$	3,25
SAL	$	0,35
AZUCAR	$	0,50
QUESO	$	2,50
FUNDAS	$	0,27
SERVILLETAS	$	0,11
ESPECIAS	$	0,75
POLLO	$	4,00
GASTOS	$	25,27
PORCIONES		1,68

EMPANADAS DE CARNE SUMINISTROS 15 PORCIONES		
HARINA	$	5,00
HUEVOS	$	0,53
A	$	2,25
MANTECA	$	3,00
POLVO DE	$	2,75
ACEITE	$	3,25
SAL	$	0,35
AZUCAR	$	0,50
QUESO	$	2,50
FUNDAS	$	0,27
SERVILLETAS	$	0,11
ESPECIAS	$	0,75
CARNE	$	4,00
GASTOS	$	25,27
PORCIONES		1,68

	COSTO DE UN PEDIDO DE 25 PERSONAS	COSTO DE PRODUCION	PRECIO DE VENTA 25 PERSONAS	GANANCIA DE VENTA
20	SANDUCHE DE POLLO	$ 30,36	$ 40,07	$ 9,71
2	S DE VIENTO CON QUESO	$ 2,60	$ 2,99	$ 0,39
3	DE JAMON CON QUESO	$ 3,40	$ 4,50	$ 1,10
25	BEBIDAS	$ 10,00	$ 12,50	$ 2,50
	TOTAL	$ 46,36	$ 60,06	$ 13,70
	UTILIDAD POR 4 DIAS DE ESTE PEDIDO			54,80

8 Presupuesto de Costos

4.1.5. Presupuesto de Gastos

Debido a que Dolci Ana's iniciará sus actividades desde el hogar y con apoyo familiar, no se proyectan inicialmente gastos por arriendo ni remuneraciones bajo relación de dependencia. Sin embargo, el análisis reconoce que la operación puede generar consumos de

servicios básicos, transporte, mantenimiento, publicidad y otros desembolsos que deberán medirse y registrarse durante la prueba piloto.

Los equipos, utensilios y herramientas principales ya forman parte del equipamiento del hogar, lo que reduce la inversión inicial. En la proyección de caja se incorpora, además, una partida de gastos operativos e imprevistos de USD 50,00, USD 60,00 y USD 70,00 durante los tres primeros meses, respectivamente. Esta partida no sustituye la medición posterior de los costos fijos e indirectos reales.

Durante los tres primeros meses, los integrantes de la familia aportarán capital para sostener el capital de trabajo. Estos aportes constituyen financiamiento y no ingresos por ventas; por ello, se presentan separadamente del resultado operativo del emprendimiento.

Con el escenario financiero utilizado, la utilidad neta proyectada del primer trimestre asciende a USD 327,18, equivalente a aproximadamente el 30,9 % de las ventas trimestrales. Este resultado se encuentra dentro del rango de utilidad planteado para la etapa inicial, pero deberá validarse con costos reales y ventas efectivas.

Esta estrategia permitirá consolidar el emprendimiento de manera gradual, mejorar su competitividad y asegurar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo, contribuyendo además a generar un ingreso complementario para la economía familiar.

4.1.6. Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultados proyectado registra exclusivamente los ingresos por ventas, el costo de ventas y los gastos operativos estimados. Los aportes realizados por los integrantes de la familia no forman parte de este estado financiero, porque corresponden a capital y se registran en el patrimonio del emprendimiento.

Concepto	Mes 1 (USD)	Mes 2 (USD)	Mes 3 (USD)	Total trimestre (USD)
Ingresos por ventas	$ 278,50	$ 350,00	$ 430,00	$ 1.058,50
(-) Costo de ventas	$ 145,22	$ 182,50	$ 223,60	$ 551,32
Utilidad bruta	$ 133,28	$ 167,50	$ 206,40	$ 507,18
(-) Gastos operativos e imprevistos	$ 50,00	$ 60,00	$ 70,00	$ 180,00
UTILIDAD NETA	$ 83,28	$ 107,50	$ 136,40	$ 327,18

Tabla 10 Estado de Resultados Proyectado

Aporte de capital familiar

Durante los tres primeros meses de operación, los cinco integrantes del núcleo familiar aportarán USD 60,00 mensuales cada uno, equivalentes a USD 300,00 al mes y USD 900,00 durante el trimestre. Estos recursos se destinarán al capital de trabajo y no se considerarán ingresos por ventas.

Integrante	Aporte mensual (USD)	Aporte 3 meses (USD)
Julio Carpio	$ 60,00	$ 180,00
Ana Carpio	$ 60,00	$ 180,00
Giuliana Carpio	$ 60,00	$ 180,00
Tatiana Patiño	$ 60,00	$ 180,00
Kattya Romero	$ 60,00	$ 180,00
TOTAL	**$ 300,00**	**$ 900,00**

Tabla 11 Aporte de capital familiar

4.1.7. Punto de Equilibrio

Una vez identificados los costos fijos mensuales (CF), el punto de equilibrio en ventas se obtendrá mediante PE = CF / 0,4786. Este resultado deberá recalcularse con la mezcla real de productos y sus márgenes de contribución.

La proyección disponible agrupa USD 50,00 de gastos operativos e imprevistos corresponde a costos imprevistos, costos variables o desembolsos extraordinarios.

Para calcular el punto de equilibrio en ventas se utiliza la fórmula: costos fijos divididos para el índice de margen de contribución. En el mes 1, el margen de contribución estimado es de USD 133,28 y el índice de margen de contribución es 47,86 % (USD 133,28 / USD 278,50).

4.1.8. Flujo de Caja Proyectado

Cada integrante aporta USD 60 mensuales y son 5 integrantes, el aporte mensual será:

- 5 integrantes × USD 60 = USD 300 mensuales
- Durante 3 meses = USD 900 de capital aportado

El flujo de caja proyectado para los tres primeros meses diferencia los aportes de capital de los ingresos generados por ventas. El saldo inicial de cada mes corresponde al saldo final del mes anterior.

Concepto	Mes 1 (USD)	Mes 2 (USD)	Mes 3 (USD)
Saldo inicial	$ -	$ 383,28	$ 790,78
Aportes de capital	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00
Ingresos por ventas	$ 278,50	$ 350,00	$ 430,00
TOTAL ENTRADAS	$ 578,50	$ 650,00	$ 730,00
Compra de materia prima	$ 145,22	$ 182,50	$ 223,60
Gastos operativos e imprevistos	$ 50,00	$ 60,00	$ 70,00
TOTAL SALIDAS	$ 195,22	$ 242,50	$ 293,60
Flujo neto del periodo	$ 383,28	$ 407,50	$ 436,40
SALDO FINAL DE CAJA	$ 383,28	$ 790,78	$ 1.227,18

Tabla 12Flujo de Caja Proyectado

4.1.9. Balance Proyectado

Tomando como base el flujo de caja del primer trimestre, se presenta un estado de situación financiera simplificado y referencial al cierre del primer año de operaciones de Dolci Ana’s Colaciones Saludables.

- Los aportes familiares de $300 mensuales se realizan únicamente durante los primeros 3 meses.
- No se consideran préstamos ni deudas, por lo que pasivo = $0.
- Para la proyección anual se anualizan los valores del primer trimestre, manteniendo el mismo escenario base. Este supuesto es referencial y deberá reemplazarse por datos reales conforme avance la operación.

Proyección anual de ingresos y egresos

Concepto	Primer trimestre	Proyección anual
Ventas	$ 1.058,50	$ 4.234,00
Compra de materia prima	$ 551,32	$ 2.205,28
Imprevistos	$ 180,00	$ 720,00
Utilidad proyectada	$ 327,18	$ 1.308,72
Aportes de integrantes	$ 900,00	$ 900,00
Efectivo final proyectado	$ 1.227,18	$ 2.208,72

Tabla 13 Proyección anual de ingresos y egresos

La utilidad anual se obtiene de:

$4.234,00 − $2.205,28 − $720,00 = $1.308,72

DOLCI ANA'S COLACIONES SALUDABLES Balance General Proyectado al finalizar el primer año	
ACTIVOS	**USD**
Activo corriente	
Efectivo y equivalentes de efectivo	$ 2.208,72
TOTAL ACTIVOS	**$ 2.208,72**
PASIVOS	
Cuentas por pagar	$ 0,00
Préstamos por pagar	$ 0,00
TOTAL PASIVOS	**$ 0,00**
PATRIMONIO	
Capital aportado por los integrantes	$ 900,00
Utilidad del ejercicio	$ 1.308,72
TOTAL PATRIMONIO	**$ 2.208,72**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 2.208,72**

Tabla 14 Balance general

Este balance general proyectado permite estimar la situación financiera del emprendimiento al finalizar su primer año de operaciones bajo el escenario base. Se proyectan activos por USD 2.208,72, sin obligaciones financieras registradas. El patrimonio estaría conformado por USD 900,00 de capital aportado y USD 1.308,72 de utilidad anual estimada, para un total de USD 2.208,72. La proyección es simplificada y deberá actualizarse con los activos, pasivos, costos y gastos efectivamente reconocidos.

4.2. Evaluación del Proyecto

La evaluación del proyecto analiza de manera integrada los aspectos comercial, técnico, administrativo y financiero de Dolci Ana's Colaciones Saludables. Los resultados disponibles permiten identificar condiciones preliminares favorables, aunque la decisión de inversión definitiva debe sustentarse en la validación de ventas, costos e indicadores financieros.

Evaluación comercial

El proyecto presenta una oportunidad comercial debido al interés de los consumidores por alternativas de alimentación que combinen sabor, practicidad y características saludables. Dolci Ana's busca atender principalmente a familias, estudiantes y consumidores que requieren colaciones y productos personalizados.

La comercialización mediante redes sociales y pedidos anticipados permite reducir gastos relacionados con un establecimiento físico y facilita el contacto directo con los clientes. Por esta razón, existe una oportunidad para posicionar progresivamente la marca en el sector de Llano Grande y posteriormente ampliar su cobertura

Evaluación técnica

Desde el punto de vista técnico, el proyecto presenta viabilidad preliminar, porque la producción podría desarrollarse inicialmente desde el hogar, utilizando los equipos y utensilios disponibles y complementándolos con las adquisiciones indispensables. Esta condición deberá confirmarse mediante una inspección del área, una prueba piloto de capacidad y la verificación de los requisitos sanitarios aplicables.

El modelo de producción permite trabajar bajo pedido, evitando una acumulación innecesaria de productos terminados y reduciendo el desperdicio de materias primas. Además, la producción artesanal facilita mantener un mayor control sobre la calidad, presentación y personalización de las colaciones.

Evaluación administrativa

La estructura administrativa propuesta es sencilla y adecuada para las características de una microempresa familiar. Las actividades pueden distribuirse entre los integrantes de acuerdo con sus capacidades, considerando funciones relacionadas con producción, compras, ventas, atención al cliente, marketing y administración financiera.

Esta estructura permite reducir costos laborales durante la etapa inicial y facilita la coordinación de las actividades. A medida que aumente el volumen de ventas, será necesario formalizar progresivamente las funciones y establecer mecanismos de control de inventarios, ingresos, gastos y flujo de efectivo.

Evaluación financiera

La evaluación financiera permite analizar la capacidad del emprendimiento para generar recursos y sostener sus operaciones. Durante los tres primeros meses se contempla un aporte de capital de USD 300,00 mensuales, correspondiente a USD 60,00 por cada uno de los cinco integrantes. Estos aportes se presentan como financiamiento y no como ingresos operativos.

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Aportes familiares	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00
Ingresos por ventas	$ 278,50	$ 350,00	$ 430,00
Total entradas	$ 578,50	$ 650,00	$ 730,00
Total salidas	$ 195,22	$ 242,50	$ 293,60
Flujo neto	$ 383,28	$ 407,50	$ 436,40

Tabla 15 Evaluación financiera

El flujo neto total de caja, incluyendo los aportes de capital, es de USD 383,28, USD 407,50 y USD 436,40 en los meses 1, 2 y 3. Si se excluyen los aportes familiares, el resultado operativo estimado es de USD 83,28, USD 107,50 y USD 136,40, respectivamente. La proyección muestra resultados operativos positivos, pero estos valores deben validarse con ventas y costos reales.

Evaluación económica

Desde una perspectiva económica, el emprendimiento presenta una ventaja debido a que inicialmente no requiere asumir costos elevados por alquiler de un local comercial, ya que las actividades productivas se desarrollan desde el hogar. Esto permite destinar una mayor proporción de los recursos disponibles a la compra de materia prima, promoción y reinversión.

La estrategia de reinvertir las ganancias permitirá fortalecer progresivamente la capacidad productiva, mejorar la presentación de los productos, adquirir nuevos equipos y ampliar la variedad de colaciones ofrecidas.

Evaluación integral del proyecto

Dolci Ana's Colaciones Saludables presenta condiciones preliminares favorables desde los componentes comercial, técnico y administrativo. En el componente financiero, las proyecciones iniciales muestran utilidad y flujo operativo positivos; sin embargo, la factibilidad financiera definitiva no puede afirmarse hasta validar los costos reales y calcular los indicadores pendientes.

La sostenibilidad del proyecto dependerá del comportamiento real de las ventas, el control de costos, la fidelización de los clientes y la reinversión de utilidades. Por ello, se recomienda avanzar mediante una prueba piloto y un crecimiento gradual, con seguimiento financiero y administrativo periódico.

4.2.1. Indicadores de Viabilidad VAN, TIR, ROE/ROA Periodo de recuperación

Los indicadores de viabilidad permiten determinar si el proyecto de Dolci Ana's colaciones saludables presenta condiciones económicas y financieras favorables para su implementación y permanencia en el mercado. Para este análisis se consideran el flujo de caja, el punto de equilibrio, el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la relación beneficio/costo y el período de recuperación de la inversión.

La proyección del primer trimestre muestra resultados operativos positivos de USD 83,28, USD 107,50 y USD 136,40 en los meses 1, 2 y 3, respectivamente. El flujo total de caja es mayor debido a los aportes de capital de USD 300,00 mensuales.

Asimismo, se observa un crecimiento de los ingresos por ventas, pasando de $278,50 en el primer mes a $430,00 en el tercer mes. Este comportamiento representa una variación positiva aproximada del 54,40 %, lo que permite identificar una tendencia favorable en la generación de ingresos.

El punto de equilibrio presentado en este documento es provisional, porque todavía no se han separado costos fijos reales. Para completar la evaluación, el VAN deberá ser positivo, la TIR deberá superar la tasa de descuento, la relación beneficio/costo deberá ser superior a 1 y el período de recuperación deberá ser compatible con el horizonte del proyecto.

En consecuencia, la información disponible permite hablar de una viabilidad financiera preliminar favorable, pero no de una factibilidad definitiva. Para emitir una conclusión financiera final será necesario validar la inversión inicial, los costos fijos y variables, proyectar los flujos de caja de al menos doce meses y calcular el VAN, la TIR, la relación beneficio/costo y el período de recuperación con una tasa de descuento definida.

4.2.2 Limitaciones del estudio

Los resultados comerciales proceden de un muestreo no probabilístico por conveniencia y no representan estadísticamente a toda la población de Llano Grande. Además, la intención de compra declarada no equivale a ventas efectivas.

Las proyecciones financieras se basan en un horizonte inicial de tres meses, cotizaciones y supuestos que todavía requieren validación. No se han desagregado completamente los costos fijos y variables, ni se ha reconocido de manera explícita el costo del trabajo familiar, la depreciación de los equipos del hogar o el costo de oportunidad de los recursos utilizados.

Por estas razones, los hallazgos sustentan una decisión de prueba piloto y aprendizaje, pero no una expansión inmediata ni una conclusión definitiva de rentabilidad.

4.2.3 Resultado de la evaluación disponible

La evaluación realizada permite determinar que Dolci Ana’s Colaciones Saludables presenta una viabilidad preliminar favorable para avanzar a una etapa piloto, considerando los aspectos comercial, técnico, administrativo y las proyecciones financieras disponibles.

Desde el punto de vista comercial, existe una oportunidad de atender a consumidores que buscan alternativas de alimentación práctica, personalizada y con características saludables. La propuesta de valor de Dolci Ana’s permite diferenciar sus productos mediante la elaboración artesanal y la posibilidad de adaptarlos a las necesidades de los clientes.

En el aspecto técnico, el proyecto es viable debido a que la producción puede realizarse inicialmente desde el hogar, utilizando los recursos y equipos disponibles y realizando las adquisiciones necesarias de manera progresiva. Esta modalidad permite mantener bajos los costos operativos y trabajar principalmente bajo pedido.

Administrativamente, la estructura familiar facilita la distribución de responsabilidades entre los integrantes y disminuye la necesidad de contratar personal durante la etapa inicial. Sin embargo, será necesario mantener una adecuada organización de las funciones, control de inventarios, registro de ingresos y gastos y seguimiento permanente de los resultados.

En el ámbito financiero, la proyección del primer trimestre presenta una utilidad neta acumulada de USD 327,18. Los resultados operativos mensuales estimados son positivos y los ingresos por ventas aumentan de USD 278,50 en el primer mes a USD 430,00 en el tercero. Estos valores son referenciales y requieren validación con la operación real.

Por lo tanto, el resultado disponible es favorable para continuar con una prueba piloto de bajo riesgo y sin endeudamiento elevado. La continuidad y el crecimiento deberán depender de las ventas efectivas, el control de costos, la fidelización de clientes y la reinversión de utilidades.

En conclusión, se considera pertinente avanzar con una prueba piloto controlada de Dolci Ana’s Colaciones Saludables en Llano Grande. Esta recomendación no equivale a declarar una factibilidad financiera definitiva, la cual deberá confirmarse después de validar cotizaciones, costos fijos y variables, ventas reales e indicadores como el VAN, la TIR, la relación beneficio/costo y el período de recuperación.

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

Matriz de situaciones adversas

Matriz de situaciones adversas y medidas de contingencia de Dolci Ana’s Colaciones Saludables.

Tabla 9

Situación adversa	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Medida preventiva	Respuesta de contingencia
Incremento de los precios de materias primas y empaques	Alta	Alto	Alto	Comparar proveedores, negociar compras frecuentes, controlar desperdicios y actualizar periódicamente los costos unitarios.	Sustituir insumos sin afectar la calidad, ajustar temporalmente el portafolio y revisar los precios de venta.
Ventas inferiores a las proyectadas	Media	Alto	Alto	Realizar pruebas piloto, investigar las preferencias del cliente, promocionar los productos y producir principalmente bajo pedido.	Reducir el volumen de producción, fortalecer las promociones, ofrecer paquetes y eliminar temporalmente los productos de baja rotación.
Falla o daño de equipos de producción	Media	Medio	Medio	Realizar mantenimiento preventivo, limpiar correctamente los equipos y llevar un registro de revisiones.	Reparar o reemplazar el equipo, utilizar alternativas disponibles y reorganizar la producción para cumplir los pedidos prioritarios.
Problema de higiene, contaminación o inocuidad alimentaria	Baja	Muy alto	Crítico	Aplicar protocolos de limpieza y desinfección, controlar fechas de caducidad, temperaturas y condiciones de almacenamiento.	Suspender inmediatamente la producción, retirar los productos afectados, identificar la causa, aplicar acciones correctivas y comunicar la novedad cuando corresponda.
Retrasos en la preparación o entrega de pedidos	Media	Medio	Medio	Confirmar los pedidos con anticipación, organizar rutas, establecer tiempos reales de preparación y mantener comunicación con el cliente.	Informar oportunamente el retraso, reprogramar la entrega y ofrecer una solución o compensación cuando sea necesario.
Falta o retraso de materias primas	Media	Alto	Alto	Mantener un inventario mínimo, revisar existencias y contar con al menos dos proveedores por insumo principal.	Comprar a un proveedor alternativo, modificar temporalmente el menú y comunicar los productos disponibles.
Aumento inesperado de pedidos	Media	Medio-alto	Alto	Definir la capacidad máxima diaria, solicitar pedidos anticipados y mantener recetas y procesos estandarizados.	Limitar la recepción de pedidos, ampliar los plazos de entrega o contratar apoyo temporal.
Reclamos por sabor, tamaño, presentación o calidad	Media	Medio	Medio	Aplicar controles de calidad, estandarizar recetas y solicitar retroalimentación a los clientes.	Registrar el reclamo, reemplazar el producto cuando corresponda, identificar la causa y corregir el proceso.
Falta de liquidez para cubrir gastos operativos	Media	Alto	Alto	Elaborar presupuestos, separar el dinero personal del empresarial y mantener una reserva de capital de trabajo.	Reducir gastos no esenciales, renegociar pagos y priorizar productos con mayor margen de utilidad.
Pérdida de información de pedidos, ventas o clientes	Baja	Medio	Bajo-medio	Utilizar registros digitales, copias de seguridad y herramientas organizadas para el control de información.	Recuperar los respaldos, reconstruir los registros y mejorar el sistema de almacenamiento de datos.

Tabla 16 PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

Elaboración propia

Matriz de Situaciones Adversas

Medidas de mitigación

El proyecto deberá mantener un fondo de capital de trabajo, proveedores alternativos, producción bajo pedido, control diario de costos y un protocolo de retiro o suspensión de productos ante cualquier problema de calidad.

Criterios de salida

Se recomienda suspender o rediseñar el proyecto si la prueba piloto muestra ventas persistentemente inferiores al punto de equilibrio, márgenes negativos, incapacidad de cumplir requisitos o problemas recurrentes de calidad que no puedan corregirse.

CONCLUSIONES

4. La encuesta evidencia una aceptación comercial preliminar favorable para Dolci Ana's Colaciones Saludables.
5. El 74 % de las personas encuestadas consume colaciones siempre o frecuentemente y el 87 % manifestó una intención favorable de compra.
6. El intervalo de precio con mayor aceptación se ubica entre USD 2,00 y USD 3,00, por lo que constituye una referencia comercial que debe contrastarse con los costos reales de cada producto.
7. Desde los componentes técnico y administrativo, el proyecto puede iniciar a pequeña escala desde el hogar, bajo pedido y con una distribución clara de responsabilidades, siempre que se cumplan los requisitos sanitarios, tributarios y municipales aplicables.
8. En el escenario financiero base del primer trimestre se proyectan ventas por USD 1.058,50, costos de venta por USD 551,32, gastos operativos e imprevistos por USD 180,00 y una utilidad neta de USD 327,18.
9. La evaluación financiera es preliminar: todavía deben desagregarse y validarse los costos fijos y variables, reconocer el costo económico del trabajo familiar y la depreciación de los equipos utilizados, recalcular el punto de equilibrio y estimar el VAN, la TIR, la relación beneficio/costo y el período de recuperación.
10. Se recomienda avanzar a una prueba piloto con inversión controlada; la decisión de expansión deberá tomarse después de comparar los resultados reales con las metas comerciales y financieras.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar una nueva encuesta focalizada únicamente en residentes, trabajadores o instituciones de Llano Grande.
2. Realizar una prueba piloto de ventas durante al menos cuatro semanas.
3. Definir un portafolio reducido y elaborar fichas técnicas con costos y porciones.
4. Validar sabor, presentación y precio mediante degustaciones y un grupo focal.
5. Verificar directamente los requisitos tributarios, sanitarios y municipales antes de operar.
6. Completar la evaluación financiera con costos fijos y variables validados, flujo de caja de doce meses, punto de equilibrio recalculado, VAN, TIR, relación beneficio/costo y período de recuperación.
7. Tomar la decisión final de expansión o inversión significativa únicamente después de comparar los resultados reales de la prueba piloto con las metas comerciales y financieras establecidas.

BIBLIOGRAFÍA

Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de proyectos (7. ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración (10. ª ed.). McGraw-Hill Education.

Gitman, L. J. (2012). Principios de administración financiera (12. ª ed.). Pearson Educación.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundaments de marketing (13.ª Ed.). Pearson Educación.

Organización Mundial de la Salud. (2020). Alimentación sana. https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet

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

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). Preparación y evaluación de proyectos (5. ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.