



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA
CARRERA DE ECONOMÍA

**TRABAJO DE TITULACIÓN COMO REQUISITO PREVIO
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA**

**MODELO DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE GOMITAS LIBRES
DE AZÚCAR AÑADIDA HECHAS A BASE DE MANGO**

**AUTORA
GISELLA ESTEFANIA TOVAR GARCIA**

**TUTORA
ING. DAIRA CARVAJAL MORALES, MSc.**

EL TRIUNFO, ECUADOR

2026



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA
CARRERA DE ECONOMÍA
APROBACIÓN DEL TUTOR

El suscrito, docente de la Universidad Agraria del Ecuador, en mi calidad de Tutor(a), certifico que el presente trabajo de titulación: **MODELO DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE GOMITAS LIBRES DE AZÚCAR AÑADIDA HECHAS A BASE DE MANGO**, realizado por la estudiante **TOVAR GARCIA GISELLA ESTEFANIA**; con cédula de ciudadanía **092978945-1** de la carrera de **ECONOMÍA**, del Programa Regional de Enseñanza "Dr. Jacobo Bucaram Ortiz"- El Triunfo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución; y cumple con los requisitos técnicos y legales exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador; por lo tanto, se aprueba la presentación del mismo.

Atentamente,

Ing. Daira Carvajal Morales

Guayaquil, **día** de Febrero 2026



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA
CARRERA DE ECONOMÍA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Los abajo firmantes, docentes designados por el H. Consejo Directivo como miembros del Tribunal de Sustentación, aprobamos la defensa del trabajo de titulación: **“MODELO DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE GOMITAS LIBRES DE AZÚCAR AÑADIDA HECHAS A BASE DE MANGO”**, realizado por el la estudiante **TOVAR GARCIA GISELLA ESTEFANIA**, el mismo que cumple con los requisitos exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador.

Atentamente,

Apellidos Nombre, MSc.
PRESIDENTE

Apellidos Nombre, MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL

Apellidos Nombre, MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL

Ing. Daira Carvajal Morales, MSc.
EXAMINADOR SUPLENTE

DEDICATORIA

Dedico esta tesis, con profunda gratitud y amor, a Dios, por ser mi guía, fortaleza y luz en cada paso de este camino. A mi mamá, por su entrega incondicional, sus consejos sabios y su amor inmenso que ha sido motor en mi vida.

A mi papá, quien, aunque ya no está físicamente conmigo, vive en mi corazón y en cada logro que alcanzo; su recuerdo me inspira a seguir adelante con valentía. A mi segundo Papá, a quien agradezco con el alma por haber asumido con amor el rol de un segundo padre, por su apoyo, comprensión y cariño sincero.

A mi enamorado, por su paciencia, su compañía constante y su fe en mí incluso en los momentos más difíciles.

A mis demás familiares y amigos, quienes con palabras de aliento, abrazos sinceros y gestos de apoyo me motivaron a no rendirme. Esta tesis es el reflejo de cada uno de ustedes en mi vida, del amor que me rodea y del esfuerzo compartido. Gracias por ser parte esencial de este logro que no hubiera sido posible sin su presencia, su amor y su apoyo incondicional en cada etapa de este proceso.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios, fuente de fortaleza y guía en cada paso de este camino; sin su luz, nada hubiera sido posible. A mi madre, por su amor incondicional, sacrificios y palabras de aliento que siempre me impulsaron a seguir adelante.

A mi papá, que desde el cielo me acompaña y cuya memoria ha sido motor de inspiración y orgullo; siempre te llevo en mi corazón.

A mi segundo papá, quien con amor y paciencia me acogió como a una hija y ha sido un ejemplo de apoyo constante; gracias por estar siempre presente. Dedico también esta tesis a mi enamorado por su comprensión, su fe en mí y por sostenerme en los momentos más difíciles.

A mi familia, amigos y seres queridos, quienes, con su cariño, palabras de ánimo y compañía sincera hicieron más llevadero este proceso; cada uno ha dejado huella en este logro. Este trabajo no solo representa mi esfuerzo, sino también el amor, la presencia y el respaldo de todos ustedes, que con sus distintas formas de estar han hecho posible que hoy cumpla este sueño. A cada uno, mi eterno agradecimiento y esta dedicatoria con todo mi corazón.

Autorización de Autoría Intelectual

Yo, **TOVAR GARCIA GISELLA ESTEFANIA**, en calidad de autor(a) del trabajo de titulación “**MODELO DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE GOMITAS LIBRES DE AZÚCAR AÑADIDA HECHAS A BASE DE MANGO**” para optar el título de **ECONOMISTA**, por la presente autorizo a la **UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR**, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor(a) me correspondan, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Guayaquil, 16 de abril de 2026

TOVAR GARCIA GISELLA ESTEFANIA

C.C. 0929789451

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue diseñar un modelo de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de gomitas de mango libres de azúcar añadida en el cantón El Triunfo, Ecuador. La metodología empleada fue de enfoque mixto, con alcance descriptivo y diseño no experimental, utilizando métodos inductivo-deductivos y encuestas estructuradas para identificar la demanda potencial del mercado. Los resultados evidenciaron una demanda insatisfecha de 146.839 unidades en el año base, así como una inversión inicial requerida de \$34.487,25. El análisis financiero determinó la viabilidad del proyecto, con un Valor Actual Neto de \$37.451,38, una Tasa Interna de Retorno del 38,79% y un período de recuperación de 1,13 años. Se concluye que el modelo de negocios propuesto es técnica, comercial y financieramente factible, constituyéndose en una oportunidad de emprendimiento con potencial de crecimiento en el mercado local de productos saludables.

Palabras claves: *Gomitas, Mango, Libre de azúcar, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno.*

ABSTRACT

The objective of this study was to design a business model for the creation of a company producing and marketing sugar-free mango gummies in El Triunfo, Ecuador. A mixed-method approach with a descriptive scope and non-experimental design was applied, using inductive-deductive methods and structured surveys to identify potential market demand. The results showed an unmet demand of 146,839 units in the base year and an initial investment requirement of \$34,487.25. The financial analysis confirmed the project's feasibility, with a Net Present Value of \$37,451.38, an Internal Rate of Return of 38.79%, and a payback period of 1.13 years. It is concluded that the proposed business model is technically, commercially, and financially viable, representing a promising entrepreneurial opportunity within the local healthy products market.

Keywords: *Gummies, Mango, Sugar-Free, Net Present Value, Internal Rate of Return.*

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes del Problema.....	1
1.2 Planteamiento y Formulación del Problema	2
1.3 Justificación de la Investigación	3
1.4 Delimitación del Problema	4
1.5 Objetivos.....	4
1.6 Hipótesis o Idea a Defender	4
1.7 Aporte Teórico y Práctico	4
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Estado del Arte	6
2.2 Bases Científicas y Teóricas de la Temática	9
2.3 Fundamentación Legal	30
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 Métodos.....	34
3.2 Variables.....	35
3.3 Población y Muestra	36
3.4 Técnicas de Recolección de Datos.....	39
3.5 Estadística Descriptiva e Inferencial.....	40
3.6 Cronograma de Actividades.....	41
4. RESULTADOS	42
5. DISCUSIÓN	108
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
6.1 Conclusiones	110
6.2 Recomendaciones	111
BIBLIOGRAFÍA CITADA	113
ANEXOS	119
APÉNDICES	125

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de variables	119
Anexo 2. Formato de Encuesta	120
Anexo 3. Cuestionario para entrevistas a locales	122
Anexo 4. Cronograma de Actividades.....	124

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta a Clientes Potenciales	125
Apéndice 2. Frecuencia Anual.....	126
Apéndice 3. Nómina del año base del Personal administrativo.....	127
Apéndice 4. Nómina y su proyección del Personal administrativo	127
Apéndice 5. Nómina del año base del Personal de ventas	128
Apéndice 6. Nómina y su proyección del Personal de ventas	128
Apéndice 7. Nómina y su proyección de la MOD	129
Apéndice 8. Nómina y su proyección de la MOD	130
Apéndice 9. Matriz PESTEL	131
Apéndice 10. Matriz Cadena de Valor	131
Apéndice 11. Matriz Fuerzas de Porter	132
Apéndice 12. Matriz Impactos Cruzado del FODA	133
Apéndice 13. Capital de Trabajo Neto requerido.....	134
Apéndice 14. Capital de trabajo anual.....	135
Apéndice 15. Flujo de Caja	136
Apéndice 18. Flujo del escenario moderado	137
Apéndice 19. Flujo del escenario negativo	138

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes del Problema

El incremento de enfermedades relacionadas con el consumo excesivo de azúcar, como diabetes y obesidad, ha generado una tendencia creciente hacia productos alimenticios más saludables. En este contexto, la industria de los snacks y golosinas ha comenzado a experimentar una transformación significativa, buscando alternativas que satisfagan el deseo de consumo de dulces sin comprometer la salud de los consumidores.

La producción de alimentos libres de azúcar añadida representa una respuesta directa a esta necesidad emergente de opciones nutricionales más responsables. Específicamente en el sector de las gomitas, se han desarrollado investigaciones que exploran ingredientes naturales y edulcorantes alternativos que permitan mantener el sabor y textura tradicional de estos productos, pero con un perfil nutricional mejorado.

El mango, como materia prima para la elaboración de gomitas, ofrece ventajas nutricionales únicas. Es una fruta rica en vitaminas, antioxidantes y minerales, que puede proporcionar un sabor natural y dulzura inherente sin necesidad de añadir azúcares procesados. Las investigaciones nutricionales recientes han destacado el potencial de las frutas tropicales como fuentes de ingredientes funcionales en la industria alimentaria.

El mercado de productos alimenticios saludables ha experimentado un crecimiento sostenido, con consumidores cada vez más conscientes de los beneficios de una alimentación equilibrada. Los jóvenes y adultos están buscando alternativas que les permitan disfrutar de snacks sin sentir que están comprometiendo su bienestar, lo que genera una oportunidad de desarrollo para nuevos modelos de negocio en el sector alimenticio. Los estudios de mercado revelan una demanda creciente de productos que combinen aspectos nutricionales, sabor y conveniencia. Las gomitas sin azúcar añadida representan una categoría emergente con potencial de expansión, especialmente entre poblaciones preocupadas por su salud y con mayor poder adquisitivo.

Las investigaciones previas sobre desarrollo de productos alimenticios con ingredientes naturales han mostrado la viabilidad técnica de crear alternativas más saludables. El presente modelo de negocio busca contribuir a esta transformación del mercado de golosinas, desarrollando un producto que aproveche las propiedades nutricionales del mango, responda a las demandas de los consumidores contemporáneos y ofrezca una alternativa innovadora en el sector de los snacks saludables.

1.2 Planteamiento y Formulación del Problema

1.2.1 Planteamiento del Problema

La situación problemática del presente estudio se relaciona con los patrones actuales de consumo de productos dulces que continúan concentrándose, en su mayoría, en opciones tradicionales con alto contenido de azúcar añadida. A pesar del crecimiento progresivo del mercado de alimentos saludables, la oferta de alternativas funcionales que respondan a estas nuevas tendencias sigue siendo limitada en determinados segmentos y contextos locales.

En el cantón El Triunfo, se identifica una escasa disponibilidad de productos tipo gomita libres de azúcar añadida que resulten accesibles, atractivos y de fácil incorporación al consumo cotidiano. Esta limitación reduce las posibilidades de elección para los consumidores que buscan opciones diferenciadas dentro del mercado de confitería, especialmente aquellas elaboradas a partir de materias primas naturales.

Adicionalmente, se observa un desaprovechamiento del mango producido localmente, lo que evidencia una oportunidad no explotada para su transformación agroindustrial con valor agregado. La ausencia de iniciativas empresariales orientadas a este tipo de procesamiento limita el desarrollo productivo y la diversificación de la oferta alimentaria en la zona.

Frente a esta problemática, se plantea la necesidad de diseñar un modelo de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de gomitas de mango libres de azúcar añadida en el cantón El

Triunfo, como una alternativa innovadora que responda a la demanda del mercado y contribuya al aprovechamiento de los recursos locales.

1.2.2 Formulación del Problema

¿Resulta viable la implementación de un modelo de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de gomitas libres de azúcar añadida a base de mangos en el Cantón El Triunfo, Provincia del Guayas?

1.3 Justificación de la Investigación

El presente trabajo de investigación desarrolla un modelo de negocios destinado a la creación de una empresa productora y comercializadora de gomitas de mango libres de azúcar añadida. Esta iniciativa se fundamenta en varios elementos clave que buscan responder a necesidades actuales del mercado y de la sociedad.

En primer lugar, se resalta la versatilidad del mango como materia prima, lo que permite la elaboración de una amplia gama de productos innovadores y saludables. Esta propuesta surge como una respuesta al alto consumo de productos con elevados niveles de azúcar, los cuales están vinculados a problemas de salud como la diabetes, el exceso de peso y molestias estomacales, especialmente en niños, quienes son los principales consumidores de este tipo de productos debido a su sabor, color y textura.

Además, la diversificación de la producción centrada en frutas tropicales locales como el mango no solo representa una oportunidad comercial, sino que también agrega valor a la cadena de suministro local. Esto fomenta el desarrollo económico de la región al aprovechar recursos autóctonos y promover prácticas sostenibles.

La promoción de productos saludables, como las gomitas de mango sin azúcar añadida, busca educar a la población sobre la importancia de una alimentación equilibrada y consciente. Este enfoque puede impactar positivamente en la prevención de enfermedades relacionadas con la dieta y en la adopción de estilos de vida más saludables.

Finalmente, esta propuesta genera beneficios no solo a nivel individual, al mejorar la salud y el bienestar de los consumidores, sino también a nivel comunitario,

al impulsar el desarrollo económico y social. Promueve, además, un cambio positivo en los hábitos alimenticios y en la forma de aprovechar los recursos locales de manera innovadora y responsable.

1.4 Delimitación del Problema

El proyecto se efectuó en el cantón el Triunfo, provincia del Guayas, Ecuador, donde se desarrolló un modelo de negocios para creación de una empresa productora y comercializadora de gomitas libres de azúcar añadida hechas a base de mango, que fue realizado a partir del primer semestre del 2025.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de gomitas libres de azúcar añadida, elaboradas a partir de mango.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un estudio de mercado que permita determinar la demanda y oferta del mercado.
- Realizar un estudio técnico detallado con la finalidad de estimar los recursos financieros que se necesitan para implementar el negocio.
- Diseñar un plan estratégico para la comercialización y distribución del producto.
- Efectuar un análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto.

1.6 Hipótesis o Idea a Defender

El modelo de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de gomitas libres de azúcar añadida elaboradas a partir de mango en el cantón El Triunfo, es viable desde el punto de vista financiero.

1.7 Aporte Teórico y Práctico

El aporte teórico del modelo se centra en la aplicación de conceptos de emprendimiento, innovación de productos, y estrategias de marketing, considerando las tendencias actuales en alimentación saludable. Se emplearán bases teóricas sobre

desarrollo de nuevos productos alimenticios, aplicando conceptos de diferenciación, posicionamiento y propuestas de valor enfocadas en lo natural y saludable.

La investigación propuesta tiene un aporte práctico significativo al determinar la viabilidad concreta de implementar el modelo de negocios sugerido, con repercusiones tangibles en el fomento de emprendimientos innovadores en la zona. Esto se traduce en una expansión notable de la oferta de productos saludables y naturales en la región, ofreciendo a los consumidores opciones más conscientes y equilibradas.

La industrialización del mango para la creación de gomitas libres de azúcar no solo añade un mayor valor a la fruta, sino que también contribuye al desarrollo de una marca comercial con potencial de posicionamiento tanto a nivel local como nacional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del Arte

En la elaboración del modelo de negocios propuesto se ha llevado a cabo una revisión sobre el mismo campo de estudio para obtener una base teórica sólida que respalde el presente estudio.

La investigación realizada por Herrera et al. (2022), se aborda la propuesta para la creación y producción de gomitas sin azúcar, a base de mango. El estudio tiene como objetivo establecer la viabilidad financiera de la empresa, para lo cual se emplearon varios métodos de validación de acuerdo con los objetivos planteados. En primer lugar, se utilizó el método cuantitativo, que permitió recopilar datos estadísticos esenciales para medir las preferencias de los consumidores y proyectar resultados financieros; el método cualitativo, que ayudó a entender las percepciones y necesidades del mercado objetivo; y la investigación descriptiva, que facilitó detallar las características del mercado y del producto propuesto. Además, se realizaron encuestas y un estudio de mercado y financiero para profundizar en los hallazgos.

Los resultados obtenidos verifican que el proyecto presenta factibilidad desde el punto de vista económico, al obtener un VAN de S/188.476 y una TIR del 73%. Este alto valor de TIR implica que la rentabilidad esperada supera ampliamente los umbrales tradicionales de inversión, lo que indica que el capital invertido se recupera rápidamente y con una ganancia considerable. Además, un VAN de esta magnitud señala que el proyecto no solo es viable, sino que también tiene un potencial de crecimiento importante.

De acuerdo con Parra y Sarta (2023), realizaron una investigación para identificar la oportunidad comercial de las vitaminas en presentación de gomitas y determinar su viabilidad. Para lograrlo, emplearon un estudio de mercado y una modalidad cuantitativa mediante encuestas, las cuales permitieron recopilar información estadística sobre las preferencias de los consumidores. También utilizaron la investigación descriptiva para analizar las características del mercado y los métodos inductivo y deductivo para procesar los datos y formular conclusiones fundamentadas. Los autores establecieron que el punto de equilibrio para la propuesta sería de 634

unidades mensuales, lo que se configuró en \$14.447.370 pesos colombianos, con un margen de contribución del 71% para las gomitas de colágeno, lo cual indica una alta rentabilidad por unidad vendida, sustentando la viabilidad económica del proyecto.

El estudio llevado a cabo por Alvaríño et al., (2023), analizaron el nicho de las gomitas a base de sangre de ganado vacuno y tuvo por objetivo fabricar y distribuir estas gomitas, enfocándose en el público infantil de 2 a 12 años en Lima. Para su desarrollo, implementaron un estudio de mercado, técnico y financiero, utilizando métodos cuantitativos para proyectar datos financieros y cualitativos para analizar las necesidades de su público objetivo. También emplearon la investigación descriptiva, que permitió detallar las características del mercado, y los métodos inductivo y deductivo, que facilitaron la interpretación de datos y su aplicación en la toma de decisiones.

Los resultados indicaron un VAN de S/229.744,00 y una TIR del 59,38%. Este tipo de TIR sugiere que el proyecto puede generar beneficios rápidamente y en un nivel ampliamente superior a los rendimientos bancarios tradicionales, evidenciando su potencial económico. Además, concluyeron que el retorno de la inversión se daría en 3 años, 1 mes y 13 días, confirmando la factibilidad económica del plan de negocios.

Los autores Godínez, Malca y Reategui (2022) estudiaron este mercado mediante una propuesta de plan de marketing para lanzar una línea de gomitas con melatonina. El objetivo de la investigación fue establecer si existía viabilidad técnica y financiera para un proyecto de este tipo en Lima Moderna. Para cumplir con los objetivos planteados, emplearon una metodología cuantitativa, realizando estudios de mercado, técnicos y financieros. También aplicaron métodos cualitativos para analizar las percepciones del mercado objetivo y utilizaron la investigación descriptiva para caracterizar el entorno.

Los métodos inductivo y deductivo permitieron sintetizar los datos obtenidos y derivar conclusiones significativas. Los resultados mostraron un VAN proyectado de S/33.384,25 y una TIR del 60%. Estos resultados evidencian que, a pesar de ser un proyecto de menor escala, sigue representando una inversión rentable, ya que la TIR supera considerablemente el costo promedio de financiamiento, y el VAN positivo indica una creación de valor neto.

Por otra parte, Licuy (2022) elaboró un modelo de negocios para una empresa productora de snacks a base de frutas deshidratadas, como tuna y piña, incluyendo frituras, cachitos y gomitas. El propósito del estudio fue proponer un plan de negocios viable en este rubro. La metodología empleada tuvo un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, que permitió tanto analizar las percepciones de los consumidores como proyectar datos financieros. También se aplicó la investigación descriptiva para detallar el mercado, mientras que los métodos inductivo y deductivo facilitaron el análisis de los datos obtenidos y la formulación de conclusiones. Los resultados del proyecto mostraron un VAN positivo de USD 185.055,28 y una TIR del 21%, además de un margen costo/beneficio de USD 1,17.

Este último indicador significa que por cada dólar invertido, se obtiene un retorno de 1,17 dólares, es decir, una ganancia del 17%, lo cual es favorable y evidencia la eficiencia de la inversión. Lo que permite concluir, junto con otros los indicadores, que el proyecto presentó viabilidad económica.

Estas investigaciones, en conjunto, permiten evidenciar que hay una tendencia creciente hacia modelos de negocio en el sector de la confitería saludable, con especial énfasis en la innovación de productos funcionales, la eliminación de azúcares añadidos y la incorporación de ingredientes naturales. Se observa una constante en la utilización de metodologías mixtas que combinan estudios de mercado, análisis financiero y validación cualitativa, lo que permite una evaluación integral de la factibilidad técnica y económica de los proyectos.

Sin embargo, la mayoría de las investigaciones revisadas se han desarrollado en contextos distintos al ecuatoriano, específicamente en Perú y Colombia. Esto revela un vacío significativo de estudios similares en Ecuador, particularmente en zonas rurales o semirurales como el cantón El Triunfo. El presente trabajo busca contribuir a cubrir este vacío local, al desarrollar un modelo de negocios para la producción y comercialización de gomitas sin azúcar añadida elaboradas a base de mango, fruta tropical de alto valor nutricional ampliamente cultivada en la región. Esta propuesta se encuentra alineada a la creciente demanda de productos saludables, y también apuesta por la valorización de productos locales y el fortalecimiento del tejido empresarial del país.

Además, los indicadores financieros de las investigaciones revisadas (como TIR superiores al 50% y VAN positivos de magnitud considerable) refuerzan la viabilidad de este tipo de iniciativas. Estos valores implican una rentabilidad superior al costo promedio de capital y una recuperación acelerada de la inversión, convirtiendo a estos modelos en oportunidades empresariales sólidas. Por tanto, la evidencia recopilada constituye un respaldo teórico y práctico para la formulación del presente modelo de negocio, diferenciándose por su enfoque en un fruto tropical ecuatoriano, la carencia de azúcar añadida y su orientación hacia un mercado consciente de la salud y la nutrición.

En la misma línea de investigación, Bueno (2021) estudió la factibilidad de instalar una planta productora de gomitas, cuyo ingrediente principal fueron vegetales y frutas. En su propuesta, buscó cuantificar la factibilidad económica, implementando una investigación de mercado, además de un estudio técnico y financiero. Utilizó métodos cuantitativos, que permitieron obtener datos numéricos precisos, y métodos cualitativos, que ayudaron a entender las necesidades del mercado objetivo. También empleó la investigación descriptiva, para detallar las características del producto y su mercado, y los métodos inductivo y deductivo, que facilitaron el análisis de datos específicos y su generalización hacia conclusiones más amplias. Los resultados del proyecto destacaron un VAN proyectado de S/314.949,31.

En este caso, el VAN elevado sugiere una creación de valor significativa a lo largo del tiempo, mientras que una TIR de 16,83%, aunque más moderada, sigue siendo superior a muchas tasas de interés activas en el mercado, lo que indica una inversión rentable. El Payback, por su parte, refleja el tiempo que tarda el proyecto en recuperar la inversión inicial: en este caso, un plazo razonable para una empresa en etapa inicial.

2.2 Bases Científicas y Teóricas de la Temática

Las bases científicas y teóricas que sustentan el presente proyecto permiten comprender de manera integral las dinámicas económicas, productivas y de consumo asociadas al emprendimiento de alimentos saludables. Más allá de definir conceptos, el marco teórico articula enfoques económicos, empresariales y de comportamiento

del consumidor que explican la viabilidad de introducir un producto innovador en un mercado local específico.

La propuesta de creación de una empresa productora y comercializadora de gomitas de mango sin azúcar añadida se fundamenta en teorías que explican el rol del emprendimiento como motor de innovación, la interacción entre oferta y demanda, y la evolución de las preferencias de los consumidores hacia alternativas más saludables. Estas teorías permiten analizar críticamente el entorno en el que se inserta el proyecto y justificar su pertinencia económica y social.

2.2.1 Teoría del Emprendimiento

La teoría del emprendimiento ha sido abordada desde múltiples disciplinas, lo que evidencia su carácter transversal en el análisis económico y empresarial. Richard Cantillon introdujo el concepto en el siglo XVIII al asociar al emprendedor con la asunción de riesgos en contextos de incertidumbre, destacando su papel en la dinámica del mercado. Posteriormente, autores como Jean Baptiste Say ampliaron esta visión al vincular el emprendimiento con la capacidad de organización y coordinación de los factores productivos.

Desde una perspectiva más contemporánea, Shane y Venkataraman (2000) conciben el emprendimiento como un proceso orientado a la identificación y explotación de oportunidades, enfatizando el rol del conocimiento y la innovación. En contraste, Stevenson y Jarillo (1990) destacan que el fenómeno emprendedor no se limita a la creación de empresas, sino que implica comprender qué impulsa la acción emprendedora, cómo se ejecuta y bajo qué condiciones se sostiene.

Estas aproximaciones coinciden en reconocer al emprendimiento como un proceso dinámico que combina riesgo, innovación y respuesta a necesidades del mercado. En el caso del presente proyecto, la producción de gomitas saludables sin azúcar añadida se inserta en esta lógica, al proponer una innovación en un segmento poco desarrollado del mercado local y asumir la incertidumbre asociada a la aceptación del consumidor. Asimismo, el aprovechamiento del mango como recurso agroindustrial local refuerza el vínculo entre emprendimiento y desarrollo territorial.

2.2.2 Teoría del Desarrollo Económico

La teoría del desarrollo económico de Joseph A. Schumpeter aporta un enfoque clave para comprender la relación entre innovación y crecimiento económico. Para este autor, el desarrollo no surge de manera espontánea, sino a partir de la introducción de nuevas combinaciones productivas impulsadas por el empresario innovador. En este sentido, la innovación actúa como un factor disruptivo que rompe con los esquemas tradicionales de producción y consumo.

Carrasco y Castaño (2008) amplían este enfoque al considerar la innovación como un proceso endógeno, influenciado por factores culturales, sociales e institucionales. Desde esta perspectiva, el emprendimiento no solo genera beneficios económicos individuales, sino que contribuye al fortalecimiento del capital social y a la diversificación productiva.

Aplicada al presente proyecto, la teoría schumpeteriana permite interpretar la elaboración de gomitas de mango sin azúcar añadida como una innovación que transforma un recurso agrícola tradicional en un producto con mayor valor agregado. En el contexto del cantón El Triunfo, esta transformación favorece la diversificación económica, el aprovechamiento sostenible del mango y la generación de encadenamientos productivos locales.

2.2.3 Teoría de la Demanda

La teoría de la demanda explica el comportamiento del consumidor en función del precio y de otros factores determinantes. Si bien la ley de la demanda establece una relación inversa entre precio y cantidad demandada, diversos autores coinciden en que este principio resulta insuficiente para explicar mercados donde intervienen variables como la salud, la percepción de valor y los cambios en los hábitos de consumo. La teoría de la demanda se basa en varios principios clave:

2.2.3.1 Ley de la Demanda. Rosales (2000) sostiene que las preferencias del consumidor pueden modificar la forma y posición de la curva de demanda, mientras que Fierro y Oscar (2007) destacan la importancia de la elasticidad precio para analizar la sensibilidad del consumidor ante variaciones de precio. En productos diferenciados,

como los alimentos saludables, la demanda tiende a ser menos elástica cuando el consumidor percibe beneficios adicionales.

En este proyecto, la creciente preocupación por la salud y la reducción del consumo de azúcar desplaza la demanda hacia productos sin azúcar añadida. Por tanto, el análisis de la demanda no solo se centra en el precio, sino también en factores como el valor nutricional, el origen natural de los ingredientes y la confianza del consumidor, elementos que influyen directamente en la disposición a pagar.

2.2.4 Teoría de la Oferta

La teoría de la oferta plantea que los productores responden a incentivos de precio, costos y expectativas de rentabilidad. Mankiw (2021) y Samuelson y Nordhaus (2020) coinciden en que la capacidad de oferta está condicionada tanto por factores internos, como los costos de producción, como por factores externos, entre ellos la disponibilidad de insumos y la tecnología.

En el caso de emprendimientos agroindustriales, la oferta presenta particularidades asociadas a la estacionalidad de la materia prima. Para este proyecto, la disponibilidad del mango y su variación de precios influyen directamente en la capacidad productiva. Por ello, el análisis de la oferta permite anticipar estrategias de abastecimiento y producción que garanticen sostenibilidad y estabilidad en el mercado.

2.2.5 Teoría del Consumidor

La teoría del consumidor aporta un marco analítico para comprender cómo los individuos toman decisiones de compra bajo restricciones presupuestarias. Osorio y Guzmán (2011) destacan que las preferencias del consumidor no son estáticas, sino que evolucionan según el contexto social y cultural. En este sentido, Braun (1992) señala que las curvas de indiferencia reflejan elecciones que incorporan tanto factores económicos como percepciones subjetivas.

Aplicada al presente proyecto, esta teoría permite explicar por qué los consumidores, especialmente padres de familia, pueden priorizar productos sin azúcar añadida aun cuando su precio sea superior al de las golosinas tradicionales. La

percepción de salud, seguridad alimentaria y bienestar familiar se convierte en un determinante clave de la utilidad esperada.

2.2.6 Gomas

Las gomas constituyen un tipo de producto de confitería elaborado a partir de agentes gelificantes y edulcorantes, caracterizado por su diversidad de formas, tamaños y sabores. Su desarrollo industrial se asocia inicialmente a Europa, particularmente Alemania, aunque su masificación y aceptación comercial se consolidó en Estados Unidos a partir de la década de 1980 (Robles, Moreno & Chalini, 2020).

Desde el punto de vista del consumo, las gomas presentan una alta penetración en distintos grupos etarios; no obstante, su mayor concentración se registra en la población infantil. Aranda et al. (2015) señalan que este tipo de producto ocupa el segundo lugar en ventas dentro de la categoría de confitería, lo que evidencia su relevancia comercial y su potencial como vehículo para innovaciones alimentarias.

La normativa ecuatoriana, el Instituto Ecuatoriano de Normalización establece parámetros técnicos para los productos de confitería mediante la NTE INEN 2217, la cual define a las gomas como productos obtenidos a partir de gomas naturales, gelatina, pectina o agar, combinados con edulcorantes y aditivos permitidos. Esta normativa reconoce la posibilidad de sustituir total o parcialmente los carbohidratos digestibles por edulcorantes autorizados, lo que habilita técnicamente el desarrollo de gomas sin azúcar añadida (INEN, 2024).

Asimismo, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) regula los aspectos sanitarios y de rotulado de los alimentos procesados, exigiendo el cumplimiento de normas nacionales e internacionales sobre aditivos, inocuidad y etiquetado nutricional (ARCSA, 2023). Estas disposiciones constituyen el marco regulatorio dentro del cual se formula el producto propuesto en el presente proyecto.

2.2.7 Productos sin azúcar añadido

Tabla 1

Edulcorantes permitidos y sus efectos nutricionales

Edulcorante	Calorías (por tsp) (g)	Carbohidratos (g)	Índice glucémico	Ventajas	Desventajas
Stevia (glicósidos)	0	0	0–1	No calorías, no afecta glucosa, ideal para diabéticos; aprobado como GRAS por FDA y permitido por Codex y ARCSA (E-960) (≤ 4 mg/kg día)	Puede dejar sabor residual amargo; requiere pureza alta para autorización
Jarabe de agave	~21	~5	11–30	Más dulce que el azúcar; menor exceso de pico glucémico que la sacarosa	Alto en fructosa (56-90 %), puede dañar hígado y resistencias a insulina
Azúcar tradicional (sacarosa)	~20	~4.2	~65	Sabor familiar, ampliamente disponible	Calorías elevadas, elevación rápida de glucosa, asociado a enfermedades crónicas

Notas:

Fuente: INEN (2024). Elaborado por: La Autora, 2026.

En la tabla 1 se detallaron los productos que contienen azúcar, especialmente al referirnos a snacks y golosinas, llevan una gran concentración de esta, lo que ha sido comprobado como dañino para la salud.

Los productos sin azúcar añadido han adquirido creciente relevancia en la industria alimentaria como respuesta a cambios en los hábitos de consumo y a la mayor conciencia sobre la relación entre dieta y salud. Este tipo de productos se caracteriza por la ausencia de azúcares simples añadidos durante su formulación, sustituyéndolos por edulcorantes naturales o intensivos autorizados, o aprovechando el dulzor intrínseco de los ingredientes (Sanz et al., 2013).

Diversos estudios señalan que los snacks y golosinas tradicionales contienen altas concentraciones de azúcar, lo cual se asocia con efectos adversos para la salud cuando su consumo es frecuente. Frente a este escenario, la industria ha desarrollado alternativas que replican el sabor dulce mediante edulcorantes como la stevia o los polioles, reduciendo el impacto glucémico del producto final (Robles, Moreno & Chalini, 2020).

En Ecuador, la normativa NTE INEN 2217 autoriza el uso de edulcorantes como sorbitol, manitol, maltitol, xilitol y eritritol en productos de confitería, siempre que se cumplan los límites establecidos. Adicionalmente, ARCSA exige que las declaraciones “sin azúcar añadido” sean verificables y que la información nutricional sea presentada de manera clara y veraz, evitando afirmaciones que puedan inducir a error al consumidor (INEN, 2024; ARCSA, 2023).

En este marco, el desarrollo de gomitas sin azúcar añadido representa una alternativa alineada con las tendencias de consumo saludable, siempre que se respalde en una formulación técnicamente adecuada y en el cumplimiento estricto de la normativa sanitaria vigente.

2.2.8 Variedades de Mango

Ecuador dispone de diversas variedades de mango con relevancia comercial e industrial, entre las cuales destacan Tommy Atkins, Kent y Haden. Estas variedades presentan características físico-químicas diferenciadas que influyen en su idoneidad para procesos de transformación agroindustrial.

La variedad Tommy Atkins se caracteriza por una pulpa firme, bajo contenido de fibra y alta resistencia postcosecha, lo que facilita su manejo logístico y su procesamiento industrial (Marquines, 2022). Por su parte, el mango Kent es valorado por su dulzor natural, textura homogénea y escasa fibrosidad, atributos que lo

convierten en una opción especialmente adecuada para la elaboración de purés y geles utilizados en productos como gomitas funcionales (Solórzano, 2021).

En contraste, la variedad Haden presenta una mayor cantidad de fibra y una pulpa menos uniforme, lo que puede limitar su aplicación en productos que requieren una textura suave y estable (Zambrano, 2022). En función de estas características, las variedades Kent y Tommy Atkins resultan las más apropiadas para la producción de gomitas saludables sin azúcar añadido, al aportar dulzor, color y consistencia de forma natural.

2.2.9 Proceso de Elaboración

La elaboración de gomitas saludables a base de mango sin azúcar añadida implica un proceso técnico estructurado que garantice la calidad, inocuidad y estabilidad del producto final. De acuerdo con Herrera et al. (2022), este proceso comprende etapas secuenciales que incluyen selección de la fruta, pelado, despulpado, mezcla de ingredientes, moldeado, enfriado y envasado.

Desde una perspectiva técnica, el control de temperaturas y tiempos durante la cocción y enfriamiento resulta fundamental para preservar las propiedades sensoriales del mango y asegurar la eliminación de microorganismos patógenos. La incorporación de edulcorantes autorizados y agentes gelificantes permite obtener una textura adecuada sin recurrir al uso de azúcares refinados.

En el ámbito normativo, el proceso debe ajustarse a las disposiciones de Buenas Prácticas de Manufactura establecidas por ARCSA, las cuales regulan las condiciones higiénico-sanitarias, operativas y de control durante la producción de alimentos procesados (ARCSA, 2023). El cumplimiento de estas normas constituye un requisito indispensable para la viabilidad técnica y legal del proyecto.

2.2.10 Modelo de Negocio

El modelo de negocio constituye una herramienta fundamental en la estructuración y sostenibilidad de un emprendimiento, ya que permite planificar de manera estratégica cómo se generará valor, cómo se entregará al cliente y cómo se sostendrán los ingresos a lo largo del tiempo. Más allá de un simple esquema operativo, el modelo de negocio permite evaluar la viabilidad económica, técnica,

social y ambiental del proyecto, ayudando a anticipar escenarios y tomar decisiones informadas (García M. , 2003).

Desde una perspectiva teórica, este modelo se sustenta en la Teoría del Emprendimiento, la cual plantea que el emprendedor asume riesgos en contextos de incertidumbre para responder con soluciones innovadoras a necesidades del mercado (Cantillon, Shane & Venkataraman, 2000).

En este caso, se busca introducir al mercado un producto alimenticio funcional que responde a la creciente demanda por alimentos saludables y bajos en azúcar. A su vez, la Teoría del Desarrollo Económico de Schumpeter justifica el enfoque innovador del proyecto, al destacar que el progreso económico se impulsa por la acción de emprendedores que transforman recursos existentes en productos novedosos con valor agregado.

En el contexto ecuatoriano, este tipo de iniciativas cobra mayor relevancia considerando que promueve el aprovechamiento de recursos locales, como el mango producido en zonas como El Triunfo, y contribuye al desarrollo económico mediante la generación de empleo, la dinamización de cadenas productivas y el fortalecimiento de la cultura emprendedora.

En este estudio, el modelo de negocio propuesto será validado utilizando herramientas como el análisis FODA, la matriz de impactos cruzados, el modelo CANVAS y el análisis financiero, con un enfoque orientado hacia un producto de alta demanda en el ámbito de la salud pública: las gomitas funcionales sin azúcar añadido. Estas herramientas permitirán identificar con claridad las oportunidades del entorno, las ventajas competitivas del producto y las condiciones necesarias para su sostenibilidad en el mercado.

2.2.11 Estudio de Mercado

El estudio de mercado es una parte fundamental de cualquier proyecto empresarial. Se trata de un proceso sistemático de recopilación, análisis e interpretación de información relevante sobre un mercado específico, con el objetivo de comprender las características, comportamientos y necesidades de los consumidores, así como las tendencias y dinámicas que afectan a dicho mercado (Agell y Segarra, 1988).

En este proyecto, el estudio de mercado adquiere una importancia estratégica, ya que permite identificar las demandas actuales de un segmento creciente de consumidores que priorizan el bienestar y la nutrición. Específicamente, se enfoca en padres de familia, jóvenes y personas con restricciones alimentarias que buscan opciones más saludables frente a la confitería tradicional. Esta información es necesaria a la hora de diseñar una propuesta de valor diferenciada que responda a las tendencias de salud pública y al aumento del consumo de productos sin azúcar añadido.

En esencia, el estudio de mercado proporciona una visión detallada del entorno en el que una empresa opera o planea operar, permitiendo a los emprendedores y empresarios tomar decisiones informadas y estratégicas. Algunos de los aspectos clave que se suelen analizar en un estudio de mercado incluyen:

2.2.11.1 Demanda del Mercado. Para evaluar la demanda actual y potencial, es esencial analizar el comportamiento del consumidor, los patrones de compra y el tamaño del mercado. Esto incluye identificar los segmentos más atractivos que puedan representar oportunidades de crecimiento. Una comprensión adecuada de la demanda permite a las empresas anticipar necesidades y adaptarse al entorno competitivo (Kotler y Keller, 2022).

2.2.11.2 Competencia. El análisis de los competidores directos e indirectos proporciona una visión clara de la dinámica del mercado. Evaluar su posición, estrategias, fortalezas y debilidades ayuda a identificar ventajas competitivas y diferenciar los productos o servicios de la empresa (Porter, 2008).

2.2.11.3 Tendencias del Mercado. Estudiar las tendencias del mercado y los cambios en el comportamiento del consumidor es fundamental para identificar oportunidades y amenazas. Estos factores incluyen la evolución tecnológica, las preocupaciones ambientales y las preferencias por productos más sostenibles (Grewal & Levy, 2021).

2.2.11.4 Perfil del Cliente. Definir el perfil del cliente ideal implica comprender las características demográficas, psicográficas y conductuales de los consumidores. Este conocimiento permite personalizar estrategias de marketing y garantizar una mayor satisfacción del cliente (Solomon, 2022).

2.2.11.5 Canal de Distribución. Los canales de distribución desempeñan un papel crucial en el alcance del mercado objetivo. Evaluar la viabilidad de nuevos canales, como plataformas digitales o puntos de venta físicos, puede mejorar la eficiencia y reducir costos operativos (Christopher, 2016).

2.2.11.6 Precio y Posicionamiento. La determinación del precio óptimo y el posicionamiento adecuado de la marca son fundamentales para atraer al mercado objetivo y mantener la competitividad. Esto requiere equilibrar los costos, las expectativas de los clientes y la estrategia general de la empresa (Nagle & Müller, 2017).

El estudio de mercado es una herramienta esencial para comprender el contexto en el que opera una empresa, identificar oportunidades y riesgos, y desarrollar estrategias efectivas para alcanzar los objetivos comerciales. Es un proceso continuo que debe llevarse a cabo en todas las etapas de la vida de una empresa para mantenerse actualizado y competitivo en un entorno empresarial dinámico (Carazo & Cristina, 2006).

2.2.12 Análisis FODA

Según García (2013), el Análisis FODA es una herramienta estratégica utilizada en el ámbito empresarial para evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización, proyecto o situación específica. Este análisis proporciona una visión integral de la situación actual de la empresa y su entorno, permitiendo identificar aspectos internos y externos que pueden influir en su desempeño y desarrollo futuro.

2.2.12.1 Fortalezas (F). Son los recursos, capacidades y ventajas competitivas internas de la empresa que le proporcionan una posición favorable frente a la competencia. Esto puede incluir aspectos como una sólida reputación de marca, tecnología avanzada, talento humano cualificado, patentes o derechos de propiedad intelectual, entre otros.

2.2.12.2 Oportunidades (O). Son factores externos positivos que la empresa puede aprovechar para su beneficio. Estas oportunidades pueden surgir de cambios en el mercado, avances tecnológicos, tendencias de consumo, expansiones

geográficas, entre otros. Identificar y capitalizar estas oportunidades puede ayudar a impulsar el crecimiento y la competitividad de la empresa.

2.2.12.3 Debilidades (D). Representan las limitaciones internas de la empresa que pueden obstaculizar su desempeño o desarrollo. Estas debilidades pueden incluir falta de recursos financieros, deficiencias en la gestión, productos obsoletos, problemas de calidad, entre otros aspectos. Reconocer y abordar estas debilidades es fundamental para mejorar la posición competitiva de la empresa.

2.2.12.4 Amenazas (A). Son factores externos que representan riesgos o desafíos para la empresa. Esto puede incluir la competencia intensa, cambios en la regulación gubernamental, fluctuaciones en los precios de los insumos, crisis económicas, entre otros. Identificar y mitigar estas amenazas es esencial para proteger la viabilidad y sostenibilidad del negocio.

El Análisis FODA se realiza mediante la recopilación de información relevante, la identificación de los factores internos y externos, y el análisis de sus implicaciones en la estrategia empresarial. Con base en los resultados del análisis, se pueden diseñar estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que aborden las debilidades y amenazas, con el fin de mejorar la posición competitiva y alcanzar los objetivos de la empresa.

Este análisis permitirá identificar de forma estratégica las fortalezas del producto saludable propuesto, como el uso de ingredientes naturales, así como oportunidades vinculadas con el aumento de la demanda de productos sin azúcar añadido en el Ecuador, especialmente en respuesta a políticas de salud pública y nuevas tendencias alimenticias.

2.2.13 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada en el ámbito empresarial para comprender y evaluar los factores externos que pueden afectar a una organización, industria o mercado en su conjunto. PESTEL es un acrónimo que representa seis categorías principales de factores ambientales (Quinteros, 2015).

Políticos: Se refiere a los factores políticos que pueden influir en el entorno empresarial, como políticas gubernamentales, estabilidad política, regulaciones, leyes laborales, impuestos, subsidios y políticas comerciales. Estos factores pueden tener

un impacto significativo en la forma en que las empresas operan y toman decisiones estratégicas.

Económicos: Incluye todos los aspectos económicos que pueden afectar a una organización, como tasas de crecimiento económico, tasas de interés, inflación, nivel de desempleo, cambios en los precios de los productos básicos, fluctuaciones monetarias y condiciones del mercado financiero. Estos factores económicos pueden influir en la demanda de productos y servicios, los costos de producción, la disponibilidad de financiamiento y otros aspectos de la actividad empresarial (Servant, 2015).

Sociales: Se refiere a los factores socioculturales que pueden impactar en el entorno empresarial, como cambios demográficos, tendencias de consumo, valores culturales, estilos de vida, actitudes hacia la sostenibilidad, educación y salud pública. Comprender estos factores sociales es crucial para adaptar las estrategias de marketing, desarrollo de productos y gestión de recursos humanos a las necesidades y preferencias cambiantes de la sociedad.

Tecnológicos: Incluye los avances tecnológicos y la innovación que pueden influir en la forma en que las empresas operan y compiten en el mercado. Esto abarca aspectos como el desarrollo de nuevas tecnologías, la automatización, la digitalización, la inteligencia artificial, la robótica, la seguridad cibernética y la infraestructura tecnológica. Estos factores pueden crear nuevas oportunidades de negocio, cambiar las expectativas de los clientes y afectar la eficiencia operativa de las empresas.

Ambientales: Se refiere a los factores ambientales y ecológicos que pueden influir en las operaciones empresariales, como el cambio climático, la legislación ambiental, la sostenibilidad, la gestión de residuos, la conservación de recursos naturales y la responsabilidad social corporativa. Estos factores ambientales son cada vez más importantes para las empresas, ya que afectan tanto a su reputación como a su capacidad para operar de manera sostenible en el largo plazo.

Legales: Incluye todos los aspectos legales que pueden afectar a una organización, como regulaciones gubernamentales, normativas sectoriales, leyes laborales, normativas de salud y seguridad, protección del consumidor, derechos de propiedad intelectual y regulaciones internacionales. Cumplir con estas regulaciones y

normativas es fundamental para evitar riesgos legales y mantener la licencia social para operar en el mercado.

Este análisis permitirá comprender cómo factores como la legislación sanitaria ecuatoriana, las campañas gubernamentales contra el consumo excesivo de azúcar y las tendencias tecnológicas en alimentos funcionales influyen positivamente en la entrada al mercado de gomitas saludables.

2.2.14 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta analítica propuesta por Porter (1985), que permite identificar las actividades estratégicas que aportan valor a un producto o servicio desde su concepción hasta su entrega al cliente final. Este enfoque desglosa las operaciones de una empresa en actividades primarias (como logística, producción y marketing) y actividades de apoyo (como infraestructura, tecnología y recursos humanos), con el fin de detectar oportunidades para optimizar procesos y mejorar la competitividad.

Además, la integración de la cadena de valor permite analizar la forma en que las empresas colaboran con proveedores y distribuidores para maximizar el valor entregado al cliente. Esta herramienta no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fomenta la innovación y la sostenibilidad en la gestión empresarial (Kaplinsky & Morris, 2001).

La aplicación de la cadena de valor permitirá optimizar los procesos de desarrollo, producción y distribución de las gomitas saludables, garantizando calidad, cumplimiento normativo y diferenciación en un mercado orientado a la salud.

2.2.15 Fuerzas de Porter

Para Espinoza (2020), son utilizadas para encontrar las fortalezas y amenazas existentes en una determinada fracción del mercado con el fin de guiar a la correcta toma de decisiones y así lograr la sostenibilidad en una empresa.

Según Herrera (2019), existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Entre los criterios de Costa (2018), es un marco basado en la teoría económica que permite evaluar la competencia enfocándose en cinco fuerzas (el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de las nuevas entradas, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad).

El modelo de las cinco fuerzas de Porter evalúa la intensidad de la competencia en un mercado considerando factores como la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad existente entre competidores. Este análisis ayuda a las empresas a desarrollar estrategias que las posicionen de manera más sólida frente a las dinámicas del mercado (Porter, 2008).

Por otro lado, el entendimiento de estas fuerzas permite identificar áreas críticas en las que una empresa puede ejercer control o adaptarse para mejorar su ventaja competitiva. Este enfoque estratégico es fundamental para evaluar los riesgos y oportunidades que enfrenta una organización en un entorno dinámico (Hill et al., 2017).

El modelo de las cinco fuerzas permite evaluar el entorno competitivo de productos sin azúcar, ayudando a la empresa a identificar las barreras de entrada, la amenaza de sustitutos y las oportunidades de posicionamiento frente a un público cada vez más informado y exigente con su salud.

2.2.16 Matriz de Impactos Cruzados FODA

La matriz de impactos cruzados FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se utiliza para identificar y evaluar las relaciones entre los factores internos y externos que afectan a una organización. Este análisis permite priorizar estrategias clave mediante la evaluación de cómo las fortalezas internas pueden aprovechar las oportunidades externas y cómo las debilidades pueden minimizarse frente a las amenazas (David & David, 2019).

Además, este enfoque ayuda a generar una visión más integrada y estratégica, promoviendo la formulación de planes de acción que maximicen el impacto positivo de las decisiones empresariales. La matriz no solo facilita la toma de decisiones, sino que también fomenta una perspectiva proactiva y orientada al futuro (Dyson, 2004).

La matriz permitirá formular estrategias específicas que potencien el uso de insumos naturales y la innovación en formulaciones sin azúcar, alineándose con las necesidades del consumidor ecuatoriano y las regulaciones sanitarias vigentes, reforzando así la sostenibilidad y competitividad del negocio.

2.2.17 Estudio Técnico

El estudio técnico, dentro del marco teórico de un proyecto empresarial, es una fase crucial que se enfoca en evaluar los aspectos técnicos y operativos necesarios para llevar a cabo la ejecución del proyecto. Este estudio se centra en la viabilidad técnica de la iniciativa empresarial y abarca diversos aspectos, como la evaluación de recursos, la planificación de procesos, la selección de tecnologías, y la determinación de los requerimientos y capacidades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto (Muñoz & Muñoz, 2003).

2.2.17.1 Localización y Distribución. La selección de la ubicación óptima para la operación del proyecto es esencial, ya que influye directamente en los costos y la eficiencia operativa. Factores como la disponibilidad de recursos naturales, infraestructura existente, accesibilidad a mercados y proximidad a la mano de obra calificada son clave. Según Espinoza et al. (2020), una localización estratégica puede reducir costos logísticos hasta en un 20% y mejorar la competitividad del proyecto.

2.2.17.2 Tamaño y Capacidad de Producción. Definir el tamaño adecuado del proyecto implica equilibrar la capacidad de producción con la demanda del mercado, maximizando la utilización de recursos y evitando subutilización o sobreproducción. Aguilar (2018) destaca que la correcta determinación de la escala productiva puede incrementar la rentabilidad en un 15%, al alinearse con proyecciones de mercado y restricciones de recursos disponibles.

2.2.17.3 Tecnología y Equipamiento. La selección de tecnologías y equipos influye directamente en la eficiencia operativa y los costos. Es necesario evaluar alternativas tecnológicas considerando su costo-beneficio, compatibilidad con los procesos productivos y durabilidad. Según Gómez y López (2021), implementar tecnología adecuada puede aumentar la productividad en un 25% y reducir los costos operativos en un 10%, siempre que se realice un análisis detallado de su implementación.

2.2.17.4 Procesos y Métodos de Producción. Definir los procesos más adecuados para la operación del proyecto implica optimizar recursos, asegurar la calidad del producto y garantizar la eficiencia operativa. Martínez (2019), señala que la estandarización de procesos permite reducir los tiempos de producción y los costos asociados en un 18%, mejorando al mismo tiempo la calidad del producto final.

2.2.17.5 Recursos Humanos. El éxito de un proyecto depende en gran medida del equipo humano involucrado. Determinar la cantidad, habilidades y conocimientos requeridos del personal es crucial para garantizar una operación eficiente. Además, deben considerarse los costos asociados a la contratación, capacitación y retención del talento humano. Según Castro y Delgado (2020), invertir en capacitación incrementa la productividad del personal en un 30%, a la vez que reduce la rotación laboral.

2.2.17.6 Impacto Ambiental y Regulaciones. La evaluación del impacto ambiental y el cumplimiento de normativas son aspectos imprescindibles para garantizar la sostenibilidad del proyecto. Identificar las regulaciones aplicables y adoptar medidas que minimicen los impactos ambientales no solo protege el medioambiente, sino que también previene sanciones legales. De acuerdo con Ramírez et al. (2021), el cumplimiento ambiental mejora la reputación corporativa y puede abrir oportunidades de financiamiento verde.

El estudio técnico proporciona una evaluación detallada de los aspectos técnicos y operativos necesarios para la implementación exitosa de un proyecto empresarial. Este análisis ayuda a garantizar la viabilidad técnica del proyecto y proporciona una base sólida para la planificación y ejecución de las actividades empresariales.

2.2.17.7 Costos de Producción. Los costos de producción son todos los gastos relacionados directamente con la fabricación o adquisición de bienes y servicios que una empresa necesita para llevar a cabo su actividad principal. Estos costos son fundamentales para determinar la viabilidad económica de un negocio y comprenden diversos elementos que deben ser considerados en la gestión y planificación empresarial (Ruiz & Eloy, 2007).

Los costos de producción se dividen generalmente en dos categorías principales:

- **Costos Variables.** Son aquellos que varían en proporción directa con el nivel de producción de la empresa. Esto significa que aumentan o disminuyen en función de la cantidad de bienes o servicios producidos. Los costos variables pueden incluir materiales directos, mano de obra directa y otros costos directamente relacionados con la producción, como los costos de energía o los insumos necesarios para fabricar un producto (Bautista & Amparo, 2019).
- **Costos Fijos:** Son aquellos que permanecen constantes independientemente del nivel de producción. Estos costos no varían en el corto plazo y son necesarios para mantener las operaciones de la empresa en funcionamiento. Ejemplos de costos fijos son el alquiler de instalaciones, salarios del personal administrativo, seguros, depreciación de activos fijos, entre otros (Chávez, 2016).

Además de estas categorías principales, los costos de producción pueden incluir otros elementos importantes, como:

- **Costos Indirectos:** Son aquellos que no se pueden asignar directamente a un producto específico, pero que contribuyen al proceso de producción en general. Estos pueden incluir costos de mantenimiento de equipos, costos de administración de la planta, costos de almacenamiento, entre otros.
- **Costos de Calidad:** Son aquellos relacionados con el aseguramiento de la calidad del producto o servicio, como los costos de inspección, pruebas de calidad, garantías, entre otros.
- **Costos de Distribución y Logística:** Son los asociados con el transporte, almacenamiento y distribución de los productos acabados al cliente final.

Los costos de producción representan una parte significativa de los gastos totales de una empresa y tienen un impacto directo en la rentabilidad y competitividad del negocio. Es crucial para la gestión empresarial entender y controlar estos costos

para maximizar la eficiencia operativa y garantizar la viabilidad económica a largo plazo.

2.2.18 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la forma en que una empresa distribuye y coordina sus recursos humanos y materiales para alcanzar sus objetivos estratégicos. Define los niveles de jerarquía, funciones, canales de comunicación y grados de autoridad que permiten un funcionamiento ordenado y eficiente (Jácome & Guadalupe, 2011). Este componente no solo sostiene la operatividad diaria, sino que también permite adaptarse a los cambios del entorno empresarial y facilita la toma de decisiones.

En términos generales, las empresas pueden adoptar estructuras funcionales, divisionales o mixtas, dependiendo de su tamaño, giro comercial y complejidad. En este caso, se ha diseñado una estructura funcional básica pero estratégica, adecuada para un emprendimiento de alimentos procesados como la producción de gomitas saludables sin azúcar a base de mango, cuya actividad requiere áreas especializadas como producción, comercialización, logística y gestión financiera.

La empresa está estructurada bajo un modelo centralizado con toma de decisiones en niveles superiores, pero con responsabilidades operativas bien delimitadas, lo cual permite eficiencia sin perder control. El organigrama que representa esta estructura puede observarse más adelante, de la sección de Recursos Humanos, donde se evidencian los siguientes cargos:

2.2.18.1 Gerente General. Lidera el proyecto y supervisa todas las áreas estratégicas de la empresa. Es responsable del cumplimiento de objetivos, la toma de decisiones clave y la representación externa de la organización.

2.2.18.2 Contador. Encargado de la contabilidad financiera y tributaria. Administra los libros contables, prepara estados financieros y asegura el cumplimiento de las obligaciones fiscales. También apoya en la toma de decisiones mediante análisis financieros.

2.2.18.3 Responsable de Logística. Planifica y gestiona la cadena de suministro, desde la recepción de insumos hasta la entrega final del producto. Optimiza

inventarios y rutas de distribución, y vela por el cumplimiento de las normas de transporte y almacenamiento.

2.2.18.4 Asistente de Marketing. Apoya en la ejecución de campañas publicitarias y de posicionamiento. Administra redes sociales, coordina promociones y mantiene contacto con proveedores y clientes para impulsar la visibilidad de las gomitas.

2.2.18.5 Vendedor. Realiza funciones polivalentes, incluyendo atención al cliente, seguimiento de ventas, organización del inventario y registro de productos. Su rol es clave para mantener el flujo de ventas y la satisfacción del cliente.

2.2.18.6 Operario de Producción. Supervisa y ejecuta las actividades en planta, asegurando que cada fase de la producción de gomitas se realice conforme a los estándares de calidad, eficiencia y seguridad.

2.2.18.7 Ayudante de Producción. Asiste en la preparación diaria de pedidos, control de insumos, monitoreo de procesos y cumplimiento de normas de higiene y seguridad laboral.

Esta estructura está pensada para favorecer la eficiencia operativa, el control de calidad y el crecimiento escalable del proyecto. Al contar con funciones claramente delimitadas y canales de comunicación definidos, se facilita la coordinación entre áreas y se optimizan los recursos humanos, lo cual es esencial para un emprendimiento en fase de crecimiento y consolidación en el mercado de alimentos saludables.

2.2.19 Estudio Financiero

El estudio financiero es una fase fundamental que se enfoca en evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto de elaboración de gomitas saludables a base de mango sin azúcar añadida. Esta etapa implica analizar y proyectar los aspectos financieros clave, como ingresos, costos, inversión inicial, flujo de efectivo y rentabilidad, con el fin de determinar la sustentabilidad a largo plazo de la iniciativa (Mascarell, 2010).

Según Gómez y Rivas (2020), una planificación precisa de esta inversión reduce significativamente la probabilidad de incurrir en sobrecostos durante la implementación.

De acuerdo con Morales et al. (2021), una proyección realista como esta permite anticipar correctamente los flujos de ingreso y establecer metas sostenibles.

Los costos y gastos operativos incluyen materias primas como mango fresco, Stevia natural, pectina, materiales biodegradables de empaque, servicios básicos, transporte y remuneraciones. La identificación de estos componentes permite un control más eficaz de los recursos, lo que puede mejorar la rentabilidad en un 20% según (Herrera & Blanco, 2019).

Se observa una evolución estable del flujo, asegurando liquidez operativa. Como indica Ramírez et al. (2020), un flujo positivo es un indicador decisivo de sostenibilidad en el largo plazo. En cuanto a los riesgos financieros, se ha realizado una identificación específica de factores que podrían comprometer la estabilidad del proyecto. Entre ellos se encuentra la variabilidad del precio del mango en temporada baja, lo cual representa una amenaza directa a los costos de producción. Para mitigar este riesgo, se considera la compra y deshidratación anticipada del mango durante la cosecha alta, asegurando un stock mínimo para varios meses.

Otro riesgo identificado es la dependencia de un único proveedor de Stevia, lo cual podría afectar la producción en caso de interrupciones. Se plantea como medida preventiva el establecimiento de acuerdos con múltiples proveedores nacionales y el mantenimiento de inventarios de seguridad.

Desde una perspectiva comercial, se reconoce la sensibilidad del consumidor frente al precio del producto, por lo que se implementará una estrategia de diferenciación basada en la calidad nutricional, la naturalidad de los ingredientes, la sostenibilidad del empaque y campañas de concientización dirigidas a consumidores que valoran productos funcionales.

Finalmente, se considera el riesgo regulatorio, especialmente en lo relacionado con requisitos de etiquetado, conservación y manipulación de alimentos. Para ello, el proyecto incluirá desde su fase inicial la asesoría de un tecnólogo de alimentos y un control riguroso de cumplimiento normativo ante la ARCSA.

2.2.20 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una técnica utilizada para determinar cómo diferentes valores de una variable independiente afectan a una variable dependiente bajo un conjunto dado de supuestos. En otras palabras, evalúa el impacto de cambios en las variables de entrada (o parámetros) sobre los resultados de un modelo o sistema. Este análisis es particularmente útil en la toma de decisiones, la planificación y la gestión de riesgos, ya que permite identificar cuáles variables tienen el mayor impacto en los resultados y qué tan sensibles son esos resultados a cambios en las condiciones iniciales o supuestos (Lledó, 2003).

2.3 Fundamentación Legal

2.3.1 Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación

Art 1.- Objeto y Ámbito. - La presente Ley tiene por objeto establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor. El ámbito de esta ley se circunscribe a todas las actividades de carácter público o privado, vinculadas con el desarrollo del emprendimiento y la innovación, en el marco de las diversas formas de economía pública, privada, mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal.

2.3.2 Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos

Procesados

El Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para alimentos procesados, emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), establece los lineamientos técnicos y sanitarios obligatorios para la producción de alimentos destinados al consumo humano en Ecuador (Presidencia de la República, 2025):. Su cumplimiento es indispensable para garantizar la inocuidad, calidad y seguridad del producto final, en este caso, gomitas saludables a base de mango sin azúcar añadida.

Este reglamento define las condiciones mínimas que debe cumplir cualquier planta procesadora. En el contexto del presente proyecto, se ha planificado el área de producción conforme a estas exigencias, considerando aspectos como:

Diseño higiénico del local. Las instalaciones serán construidas de forma que eviten la contaminación cruzada. Se contará con áreas separadas para el pelado, licuado, mezcla, moldeado y envasado de las gomitas, permitiendo un flujo unidireccional que minimice riesgos sanitarios.

Selección de materiales. Todas las superficies y utensilios en contacto con los ingredientes y producto final, como mesas, moldes, tanques y cuchillos, estarán elaborados en acero inoxidable, material recomendado por su resistencia, facilidad de limpieza y compatibilidad con productos alimenticios.

Equipos adecuados. Las máquinas de cocción, mezcla, dosificación y envasado estarán diseñadas específicamente para alimentos semisólidos, lo cual permite mantener un control adecuado de temperatura, higiene y manipulación del producto, en concordancia con el tipo de alimento a elaborar.

Control de plagas y mantenimiento. Se implementará un sistema preventivo de control de plagas (IPM), que incluye trampas, sellado de aberturas y limpieza profunda periódica. Además, la distribución de las áreas permitirá una desinfección eficiente, minimizando cualquier riesgo de contaminación.

Higiene del personal. Se exigirá a todo el equipo de producción el uso de indumentaria adecuada (batas, gorros, guantes y mascarillas), y se establecerán normas internas de higiene personal, como el lavado de manos obligatorio al ingresar a zonas de manipulación. El personal será capacitado conforme a las directrices del reglamento para asegurar la inocuidad del producto.

2.3.3 Requisitos Apertura del Registro Único del Contribuyente (RUC)

El Servicio de Rentas Internas (2025), detalla los requisitos para la apertura del RUC:

- Documento de Identificación (ya sea en formato físico o digital).
- Comprobante de votaciones (presentado en formato físico).

- Documento que posibilite la comprobación de la dirección del negocio.
- Certificado del título profesional avalado por la Senescyt (Opcional).

Requerimientos Especiales:

- Acta notarial de constitución de la empresa.
- Documento notariado que confirme el nombramiento del representante legal.
- Carta en la que se solicita la inclusión o actualización en el Registro único de Contribuyentes, para sociedades públicas y privadas.

2.3.4 Permiso de Funcionamiento Otorgado por el Cuerpo de Bomberos

- Fotocopia de la cédula de identidad. De ser realizado por un tercero presentar resolución notarial.
- Copia actualizada y completa del RUC.
- Duplicado del comprobante de pago de la patente municipal.
- Duplicado del recibo de pago de predios urbanos.
- En el caso de empresas, se debe presentar un acta de nombramiento del representante legal.
- Certificación de inspección favorable, realizada por un inspector designado del Cuerpo de Bomberos del Cantón El Triunfo.

2.3.5 Permiso de Funcionamiento Otorgado por la Municipalidad del Cantón El Triunfo

La Municipalidad del cantón El Triunfo (2023), solicita los siguientes requisitos para otorgar un permiso de funcionamiento:

- Copia actualizada y completa del RUC.
- Duplicado del comprobante de pago de la patente municipal o licencia de actividad económica.
- Última declaración del Impuesto a la Renta.
- Certificado de funcionamiento otorgado por el cuerpo de bomberos.
- Recibo del pago de la patente municipal.
- Cédula de identidad.

2.3.6 Requisitos para Obtener el Permiso de Funcionamiento que Otorga la Agencia Nacional de Regulación y Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

La ARCSA emite el permiso de funcionamiento, el cual está dirigido a las entidades bajo su supervisión que cumplen con todos los requisitos necesarios para operar dentro de condiciones apropiadas (ARCSA, 2025).

- Usuario y contraseña que permita ingresar en la página web oficial de la institución. De no tener uno deberá crearla.
- En base a las indicaciones que se muestran en el sitio web llenar el formulario cumpliendo cada uno de los requisitos obligatorios.
- Ingresar los datos requeridos, en base a la actividad que realice la empresa.
- Emitir orden de pago.
- Llevar a cabo el pago.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Métodos

Para el plan de negocios propuesto, se aplicó el método inductivo – deductivo, este método combina dos enfoques complementarios: la inducción, que se basa en observar casos particulares para generar principios generales, y la deducción, que utiliza principios generales para derivar conclusiones específicas. Este método es esencial ya que permite formular hipótesis basadas en observaciones y verificarlas a través de experimentos y análisis sistemáticos (Dávila, 2006).

3.1.1 Modalidad y Tipo de Investigación

La investigación será de tipo exploratoria y descriptiva, ya que busca identificar las características de los consumidores potenciales y describir su comportamiento frente a un producto innovador como las gomitas saludables de mango. Además, tendrá un enfoque cuantitativo, mediante encuestas, y cualitativo, a través de entrevistas a expertos del sector alimenticio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023)

3.1.1.1 Enfoque Mixto de Investigación. El enfoque mixto hace referencia a la implementación de aspectos cuantitativos y cualitativos en la investigación. En la parte cuantitativa, se llevaron a cabo encuestas estructuradas para recopilar datos cuantificables sobre preferencias de los consumidores, hábitos de compra y percepciones del mercado. Estos datos serán analizados estadísticamente para obtener conclusiones objetivas y fundamentadas.

Por otro lado, la perspectiva cualitativa considera las opiniones, experiencias y percepciones de los participantes del estudio, lo que permitirá obtener una comprensión más profunda de las necesidades y deseos del mercado objetivo. Integrar ambas metodologías proporcionará una visión integral y detallada que respaldará el desarrollo y la implementación efectiva del plan de negocio.

3.1.1.2 Investigación Descriptiva. El enfoque de investigación utilizado fue la investigación descriptiva, que tiene como objetivo principal describir los hechos observados a través de los resultados obtenidos. Este tipo de investigación se centra

en recopilar datos que permitan entender y caracterizar diferentes aspectos relevantes para el proyecto de investigación.

3.1.1.3 Diseño no Experimental. En cuanto al diseño o modalidad de investigación, se emplea un enfoque no experimental. Esto implica que no se manipulan deliberadamente variables o se llevan a cabo intervenciones controladas, sino que se utilizó información primaria y secundaria para analizar las diferentes variables relacionadas con el proyecto.

3.2 Variables

3.2.1 Variables Decisorias

Valor Actual Neto (VAN). es una medida financiera que se utiliza para calcular el valor presente de los flujos de efectivo futuros generados por un proyecto, descontados a una tasa de interés apropiada. En otras palabras, el VAN representa la diferencia entre el valor presente de los ingresos generados por el proyecto y el valor presente de los costos asociados con el mismo. Un VAN positivo indica que el proyecto generará un rendimiento superior a la tasa de descuento utilizada, lo que lo hace viable desde el punto de vista financiero.

Tasa Interna de Retorno (TIR). es la tasa de interés a la cual el Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto es igual a cero. En otras palabras, la TIR es la tasa de descuento que hace que el valor presente de los flujos de efectivo futuros sea igual al costo inicial de la inversión. Se utiliza para medir la rentabilidad de un proyecto y determinar si la inversión propuesta supera la tasa de rendimiento mínima requerida. Una TIR superior a la tasa de rendimiento mínima requerida indica que el proyecto es rentable.

Periodo de Recuperación de la Inversión (Payback). El Payback es el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial de un proyecto a través de los flujos de efectivo generados por este. Es una medida sencilla y ampliamente utilizada para evaluar la rapidez con la que una inversión comenzará a generar beneficios netos. Aunque no considera los flujos de efectivo después del periodo de recuperación ni el valor del dinero en el tiempo, el Payback es útil para proyectos donde la liquidez o la

rapidez de retorno son factores críticos. Un periodo de recuperación más corto indica menor riesgo financiero.

Índice de Rentabilidad (IR). El Índice de Rentabilidad (IR), también conocido como Profitability Index (PI), se calcula dividiendo el valor presente de los flujos de efectivo futuros de un proyecto entre la inversión inicial. Este indicador mide cuánto valor genera un proyecto por cada unidad monetaria invertida. Un IR mayor a 1 indica que el proyecto genera más beneficios que costos, lo que lo hace atractivo para los inversionistas. Es particularmente útil para comparar proyectos cuando los recursos son limitados.

Relación Beneficio/Costo (B/C). La Relación Beneficio/Costo (B/C) es una herramienta de análisis que compara los beneficios económicos generados por un proyecto con los costos asociados. Se obtiene dividiendo los beneficios totales por los costos totales. Si el resultado es mayor a 1, significa que los beneficios superan los costos, indicando que el proyecto es rentable. Esta métrica es especialmente relevante en proyectos con alto impacto social o donde los beneficios no son exclusivamente monetarios.

3.2.2 Operacionalización de las Variables

En el **Anexo 1** se presenta el cuadro de operacionalización de las variables del trabajo de titulación. Estas variables se derivan principalmente del estudio de mercado y técnico, siendo estos los principales proveedores de datos para la cuantificación de los flujos de efectivo de la empresa. Este cuadro proporciona una estructura detallada que permite definir y medir cada una de las variables relevantes para el proyecto, lo que facilita su análisis y comprensión en el contexto del estudio de viabilidad empresarial.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

La población objetivo está conformada por consumidores de confitería saludable en la ciudad de el cantón el Triunfo, provincia del Guayas en Ecuador, donde se estimada una población es de 60.541 habitantes según datos de la (INEC, 2025).

3.3.1.1 Población de la Demanda. En el presente estudio los principales consumidores de gomitas al ser una golosina – snack, son las personas con gusto por este producto. No obstante, no se cuenta con un dato estadístico verificable para medir esta población de manera particular. Por tanto, se incluyó a toda la población de El Triunfo, con un total de 60.541 personas de las cuales se tendrá en cuenta la Tasa de Empleo Adecuado, la Tasa de Subempleo y la Tasa de Jubilados con pensión.

Tabla 2

Población del estudio

Rango de Edades	% de Edades	Población	Tasa de Empleo Adecuado	Tasa de Subempleo	Tasa de Jubilados con pensión
18-35	29,95%	18.129			
36-50	19,71%	11.933	35,10%	19,40%	27,26%
51-65	13,15%	7.964			
más de 65	7,86%	4.759			

Notas:

Fuente: (INEC, 2025). Elaborado por: La Autora, 2026

En la tabla 2, la población del estudio se segmentó por rangos de edad considerando los datos demográficos del cantón El Triunfo, provincia del Guayas, según el INEC (2025). Se observa que el grupo etario entre 18 y 35 años representa el mayor porcentaje de la población económicamente activa 29,95 %, seguido del grupo entre 36 y 50 años 19,71 %.

Tabla 3

Cálculo de acuerdo a los indicadores

Rango de Edades	Tasa de Empleo Adecuado	Tasa de Subempleo	Tasa de Jubilados con pensión
18-35	6.363	3.517	
36-50	4.188	2.315	
51-65	2.795	1.545	
más de 65			1.297
Total	13.347	7.377	1.297

Notas:

Elaborado por: La Autora, 2026

En la tabla 3 el cálculo de la población según los indicadores laborales y de jubilación se realizó tomando como base los porcentajes de empleo adecuado, subempleo y jubilación registrados por el INEC (2025) para el cantón El Triunfo.

De los 60.541 habitantes, se estima que 13.347 personas cuentan con empleo adecuado, 7.377 se encuentran en situación de subempleo y 1.297 son jubilados con pensión. Con una población a encuestar de 22.022.

3.3.1.2 Muestra de la Demanda. En el presente estudio, se utilizó el muestreo aleatorio simple para determinar el tamaño de la muestra, lo que permitió seleccionar de manera objetiva y representativa a los participantes de la investigación. Este tipo de muestreo es adecuado dado que garantiza que todos los individuos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, lo cual aumenta la validez de los resultados obtenidos. Con una población total de 22.022 habitantes, con empleo y jubilados del cantón El Triunfo y un margen de error del 5%.

Para ello se debe aplicar la siguiente formula:

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

n = Tamaño de la muestra

N = Total de la población (22.022)

Z = Nivel de confianza 95% (1.96)

e = Margen de error (5,01753929%)

p = Variabilidad positiva o éxito (50%)

q = Variabilidad negativa o fracaso (50%).

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

$$n = \frac{(1,96)^2 * 22.022 * 0,5 * 0,5}{(0,0501753929)^2 * (22.022 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 375$$

Se aplicó un muestreo probabilístico estratificado considerando edad y nivel socioeconómico, obteniéndose una muestra de 375 encuestados con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5,01753929%.

3.3.1.3 Muestra de Jurídica. En el caso de la muestra de jurídica, se utilizó el muestreo por conveniencia, un tipo de muestreo no probabilístico que permite seleccionar a los participantes de la investigación en función de su disponibilidad y accesibilidad. Este enfoque es adecuado cuando la población de interés es limitada o de difícil acceso. En este estudio, se seleccionarán los establecimientos de comercio al por menor ubicados en el cantón El Triunfo, debido a su actividad económica, que se dedican a comercializar alimentos y productos de confitería. Se identificaron algunas tiendas de regalos en la zona que se dedican a vender gomitas.

3.3.1.4 Población de Ofertantes. En el Cantón El Triunfo, según el plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2019-2023 (GAD El Triunfo, 2019), no existen productores de gomitas de mango en el Cantón El Triunfo y sus alrededores, lo que si existen son establecimientos que comercializan gomitas de distintos sabores.

3.4 Técnicas de Recolección de Datos

3.4.1 Encuestas a los Demandantes.

El presente modelo de negocio consiste en establecer una empresa que se dedique a la producción y venta de gomitas elaboradas a base de mango, libres de azúcar añadida. Este modelo de negocio se fundamenta en encuestas técnicas dirigidas a los habitantes del cantón El Triunfo que formen parte de la población objetivo. Estas encuestas, parte integral de la información primaria recopilada, servirán para respaldar el análisis del modelo de negocio propuesto.

Se aplicará una encuesta estructurada con 15 ítems, que incluirá preguntas cerradas y de escala Likert, garantizando que los ítems midan de manera estable las percepciones de los encuestados **Anexo 2.**

El cuestionario a la muestra jurídica se detalló en el **Anexo 3.**

3.5 Estadística Descriptiva e Inferencial

La estadística descriptiva proporciona un marco sistemático para organizar, resumir y presentar datos de manera informativa, lo que facilita la comprensión y la interpretación de estos. Es una herramienta fundamental en la investigación científica, el análisis de datos y la toma de decisiones en una amplia gama de campos, desde la ciencia y la ingeniería hasta los negocios y la salud.

Para llevar a cabo el análisis de cada objetivo específico planteado en el proyecto, se utilizaron las siguientes herramientas:

En el primer objetivo, se llevó a cabo un estudio de mercado que incluyó el análisis de demanda a través de encuestas para identificar las preferencias y necesidades del público objetivo, el estudio de oferta mediante la evaluación de los competidores, el análisis de precios considerando los promedios del mercado y la proyección de demanda y oferta futura, calculando la demanda insatisfecha durante el horizonte de evaluación del proyecto.

Para el segundo objetivo, se desarrolló un estudio técnico que identificará los costos y recursos financieros necesarios para implementar el negocio. Los resultados se organizarán en tablas y gráficos estadísticos que facilitarán su interpretación y análisis.

En el tercer objetivo, se comenzará con un análisis estratégico situacional que incluirá un análisis externo e interno, seguido de la elaboración de la matriz FODA para identificar estrategias clave. Posteriormente, se diseñará el modelo CANVAS, describiendo y explicando cada uno de sus elementos para detallar el modelo de negocio. Además, se elaborará un plan de marketing que incluirá el enunciado estratégico, los objetivos del plan y las estrategias de marketing mix, las cuales se definirán a partir del análisis de impactos cruzados de la matriz FODA.

Para el cuarto objetivo, se proyectarán los estados financieros del proyecto utilizando datos de crecimiento sectorial, poblacional e inflación. Finalmente, se evaluará la rentabilidad del proyecto a través del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), proporcionando una evaluación integral de su viabilidad financiera.

3.6 Cronograma de Actividades

El cronograma de actividades se detalla en el **Anexo 4**.

4. RESULTADOS

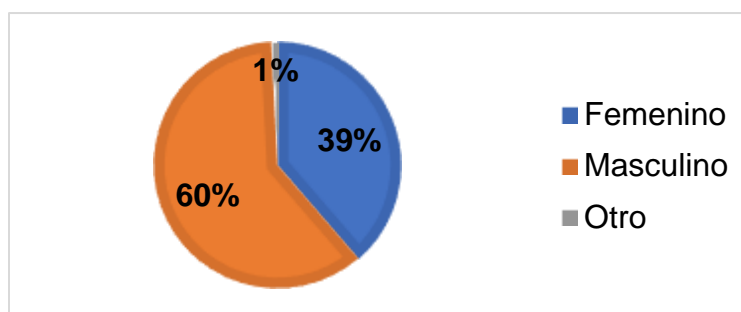
4.1 Estudio de Mercado que Permita Determinar la Demanda y Oferta del Mercado

A continuación, se da a conocer los resultados de las 375 personas que respondieron a la encuesta.

1. ¿A que género pertenece?

El 60,53% de los encuestados se identifican con el género masculino, el 38,67% con el género femenino y el 0,80% con otro género. La mayoría de los encuestados se identifica con el género masculino, mientras que un porcentaje importante corresponde al género femenino y una minoría a otros géneros. Este resultado permite perfilar el mercado objetivo y ajustar estrategias de marketing y comunicación según preferencias de consumo que puedan variar entre géneros. Aunque los hombres representan la mayoría, la participación significativa de mujeres indica que el producto debe ser atractivo y accesible para ambos géneros, asegurando que la propuesta de valor de las gomitas saludables sea inclusiva y relevante para todo el público objetivo, se detalló en la figura 1.

Figura 1
Género del Encuestado



Elaborado por: La Autora, 2026

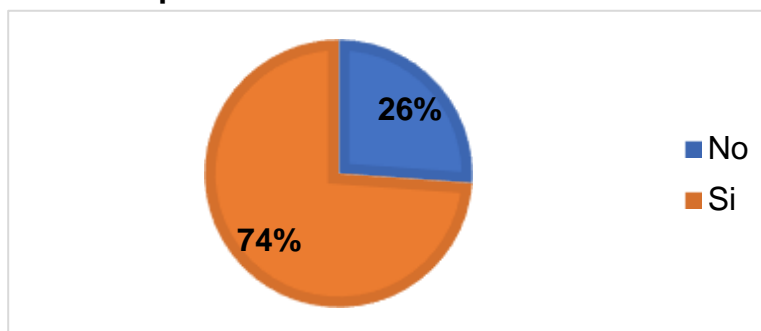
2. ¿Consume regularmente productos de confitería como gomitas?

El 73,87% de los encuestados indicó que consume regularmente productos de confitería como gomitas, mientras que el 26,13% señaló que no consume estos

productos. El alto consumo de productos de confitería indica que existe un hábito consolidado de consumo de este tipo de golosinas, lo que representa una oportunidad para introducir alternativas saludables sin azúcar añadida. Este comportamiento sugiere que el mercado está abierto a nuevas opciones dentro de la categoría de confitería, lo cual es favorable para el modelo de negocio propuesto, se detalló en la figura 2.

Figura 2

Consumo productos de confitería



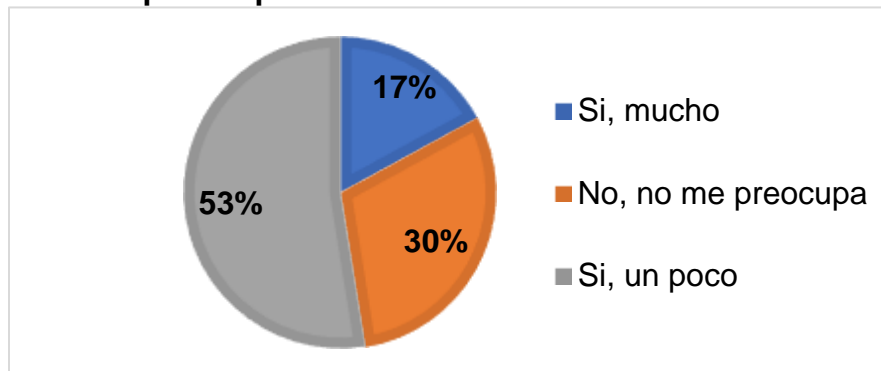
Elaborado por: La Autora, 2026

3. ¿Le preocupa el consumo de azúcar en su dieta diaria?

Dentro de la pregunta el 17,07% manifestó estar muy preocupado por su consumo de azúcar diario, el 52,53% reveló estar algo preocupado y el 30,40% expresó que no le preocupa este aspecto. Una parte significativa de los encuestados muestra preocupación por su consumo de azúcar, lo que evidencia una conciencia creciente sobre hábitos alimenticios saludables, se detalló en la figura 3.

Figura 3

Preocupación por consumo de azúcar



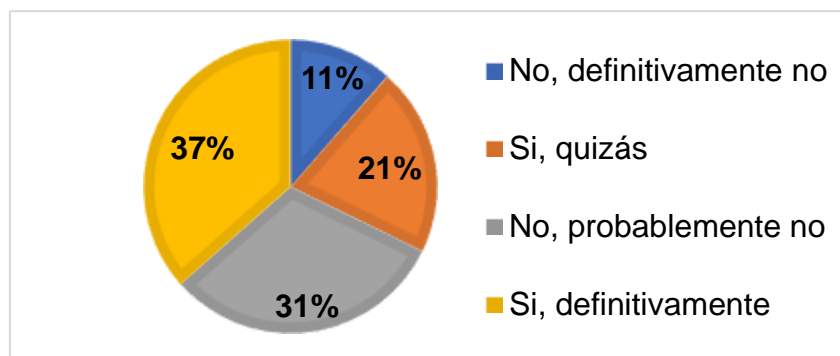
Elaborado por: La Autora, 2026

4. *¿Estaría interesado en probar gomitas libres de azúcar añadida?*

Uno de los objetivos de la encuesta es conocer si los participantes estarían interesados en probar gomitas libres de azúcar. El 36,53% definitivamente estaría interesado en probar gomias sin azúcar añadida, mientras que el 31,20% reveló que probablemente no lo haría, el 20,80%, tal vez las probaría y el 11,47% afirmó que no estaría interesado. El interés moderado a alto en probar gomitas sin azúcar revela que el producto puede generar curiosidad y aceptación inicial. Sin embargo, también indica que será necesario comunicar claramente los beneficios y la calidad del producto para motivar la prueba, especialmente entre quienes no están familiarizados con este tipo de confitería saludable, se detalló en la figura 4.

Figura 4

Interesado en probar gomitas



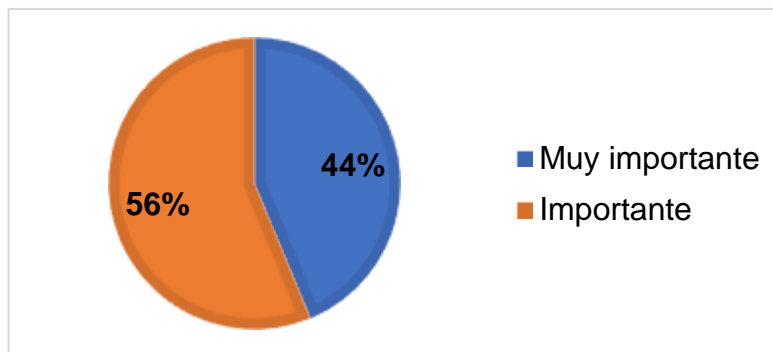
Elaborado por: La Autora, 2026

5. *¿Qué tan importante es para usted que los productos sean saludables?*

Una alimentación saludable ayuda a mantener la salud y prevenir enfermedades no transmisibles como la diabetes, las enfermedades cardíacas, los accidentes cerebrovasculares y el cáncer, donde dentro de la figura 5 nos señala que el 43,73% considera muy importante el producto sean saludables y el 56,27% responde que es importante, indican que le importa, pero no al completo. La valoración positiva de los productos saludables demuestra que el consumidor actual prioriza la salud y el bienestar al elegir alimentos. Esto confirma que la estrategia de marketing debería enfatizar los beneficios de consumir gomitas libres de azúcar, reforzando el

posicionamiento del producto como alternativa saludable y funcional dentro del mercado de confitería, se detalló en la figura 5.

Figura 5
Productos saludables

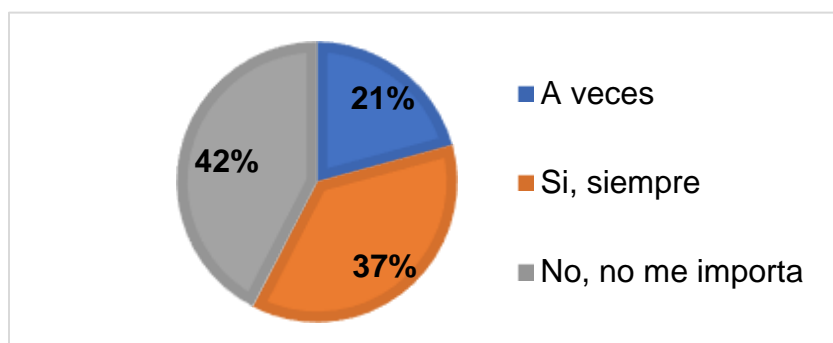


Elaborado por: La Autora, 2026

6. ¿Prefiere productos con ingredientes naturales y sin aditivos artificiales?

En la figura 6 que nos consulta si los encuestados prefieren productos con ingredientes naturales y sin aditivos artificiales responde con el 20,80% A veces solicitan ingredientes naturales, el 36,80% si, siempre desean estos productos con ingredientes naturales y por último, el 42,40% no, no le importa que estos productos no mantengan ingredientes naturales. La importancia otorgada a los ingredientes naturales refleja una preocupación creciente por la calidad de los productos consumidos, se detalló en la figura 6.

Figura 6
Ingredientes naturales y sin aditivos artificiales

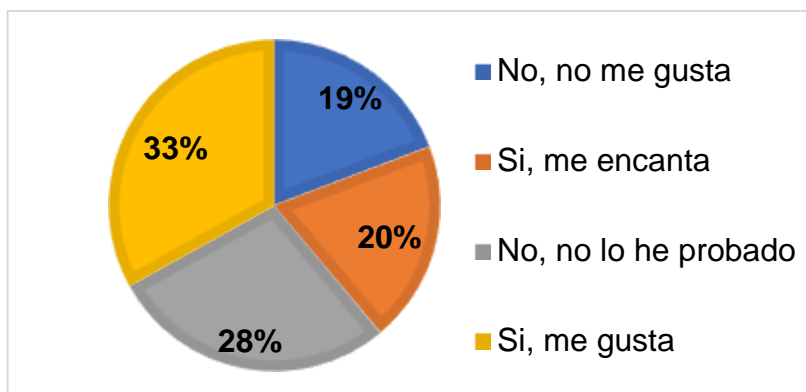


Elaborado por: La Autora, 2026

7. ¿Le gusta el sabor del mango?

Debido a que el producto que se ofrece será de mango, donde se conoce la preferencia del gusto de mango nos refleja que el 19,20% no, no le gusta el sabor de mango, el 19,73% si, le encanta la fruta y productos de mangos, el 28,00% no, no lo he probado el sabor de mango, por último, 33,07% sí, le gusta el sabor del mango, y un gran porcentaje de su preferencia es por el sabor del mango. El gusto favorable por el mango como fruta base respalda la elección del ingrediente principal para las gomitas. Esto sugiere que la aceptación del producto será más fácil si el sabor es agradable y reconocible, lo que puede ayudar a fidelizar a los consumidores y fortalecer la percepción de calidad del producto, se detalló en la figura 7.

Figura 7
Sabor de Mango

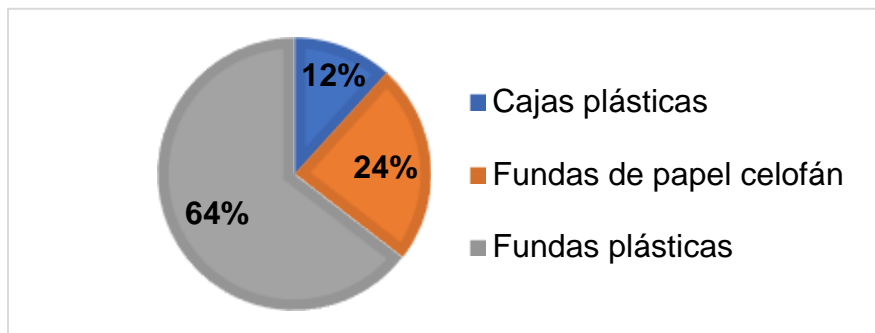


Elaborado por: La Autora, 2026

8. ¿Qué tipo de presentación le gustaría las gomitas de mango?

La presentación del empaque, ya que esto influye directamente en la percepción de la calidad, la practicidad del consumo y la decisión de la compra, donde el 64,53% de los encuestados prefieren que el producto sea en fundas plásticas, mientras que el 27,73% indicaron que prefieren fundas de papel celofán, y un 11,73% optan por cajas plásticas. La preferencia por envases prácticos y funcionales indica que el empaque es un factor clave en la decisión de compra. Diseñar presentaciones atractivas y fáciles de usar puede mejorar la percepción del producto, aumentar la conveniencia para el consumidor y facilitar la comercialización, se detalló en la figura 8.

Figura 8
Presentación de Gomas



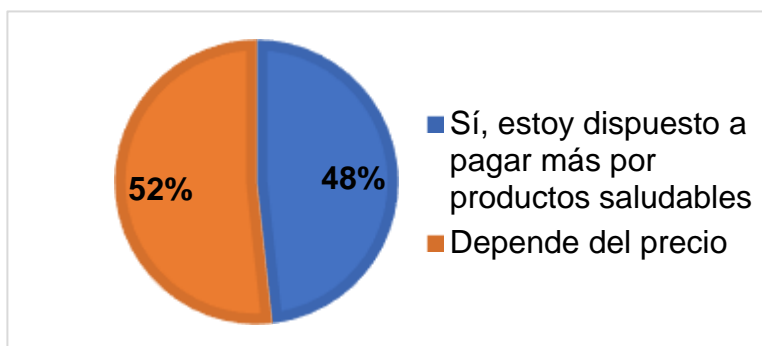
Elaborado por: La Autora, 2026

La importancia de esta pregunta radica en poder identificar el tipo de empaque valorado por los consumidores permitiendo al negocio plantear una presentación no solo atractiva, sino alineado y funcional para las expectativas del mercado.

9. ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por gomas libres de azúcar añadida y hechas a base de mango?

El 48,27% manifestó estar dispuesto a pagar entre \$3 y \$4 por un paquete de 50g, lo que permite identificar este rango como un precio promedio aceptado por el mercado meta, el 51,73% indican que pagarían un precio elevado depende del precio. El rango de disposición a pagar sugiere que existe aceptación para un precio premium moderado, siempre que el producto cumpla con la expectativa de ser saludable y sabroso, se detalló en la figura 9.

Figura 9
Dispuesto a pagar más por el producto

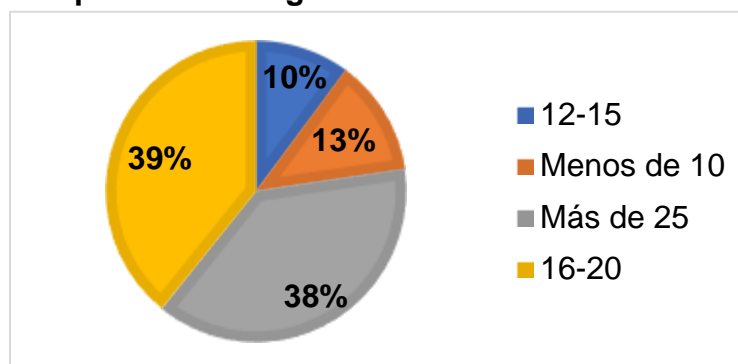


Elaborado por: La Autora, 2026

10. ¿Cuántas gomitas debería contener un paquete ideal para ti?

Muchas personas eligen preferencia de cuantas unidades vienen dentro de un producto. La diversidad en la preferencia de cantidad muestra que diseñar paquetes con varias opciones puede ser ventajoso, permitiendo adaptarse a distintos perfiles de consumo: desde quienes buscan un snack rápido hasta quienes prefieren compartir o consumir varias unidades en diferentes ocasiones, se detalló en la figura 10.

Figura 10
Paquete ideal de gomitas



Elaborado por: La Autora, 2026

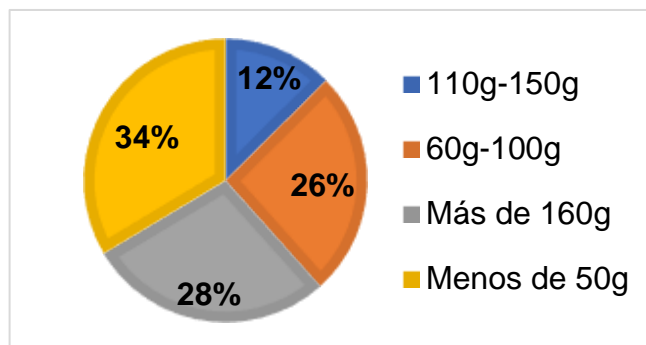
Dentro de la figura 10 se visualiza que el 10,13% prefieren entre 12 unidades y 15 unidades, el 12,53% le refleja que quieren un producto menos de 10 unidades, el 38,13% requieren un producto que obtengan más de 25 unidades, y por último, el 39,20% quieren que dentro del producto obtengan entre 16 unidades a 20 unidades. Las preferencias variadas en peso indican que ofrecer presentaciones flexibles puede captar diferentes segmentos de mercado, desde consumidores que priorizan control de porciones hasta aquellos que buscan conveniencia y volumen. Esto ayuda a ajustar la producción y el empaque a las expectativas reales del consumidor.

11. ¿Cuál sería el peso ideal del paquete?

En la figura 11 se consulta que el 12,53% quieren que el producto contenga entre 110g a 150g, el 25,87% prefieren que el peso del producto mantenga entre 60g a 100g, el 28,00% indican que el peso ideal tiene que ser más de 160g, y el 33,60%

indican que menos de 50g prefieren que sea el peso respectivo para el producto, se detalló en la figura 11.

Figura 11
Peso ideal

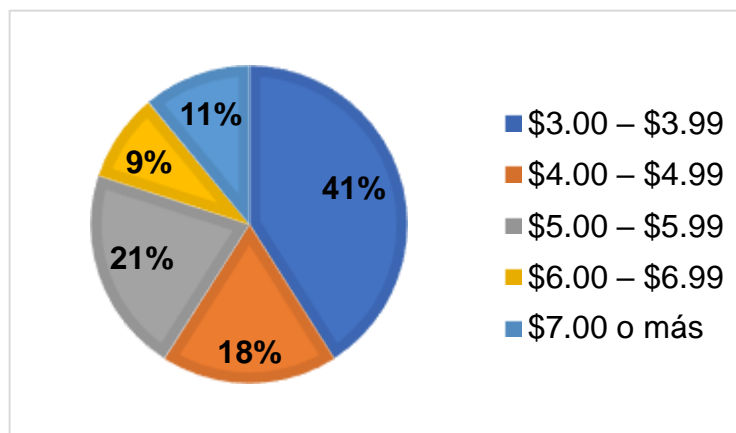


Elaborado por: La Autora, 2026

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un empaque de gomitas de 50g?

En la figura 12 se observa la disposición de pago por un empaque de gomitas de 50 g. Del total de 375 encuestados, el 41% equivalente a 154 personas manifestó que estaría dispuesto a pagar entre 3.00 y 4.00 dólares, constituyendo el segmento mayoritario. Un 18%, es decir 68 personas, indicó una preferencia de precio intermedio entre 4.01 y 4.99 dólares, mientras que el 21% correspondiente a 79 personas estaría dispuesto a pagar entre 5.00 y 6.00 dólares, se detalló en la figura 12.

Figura 12
Precio a pagar



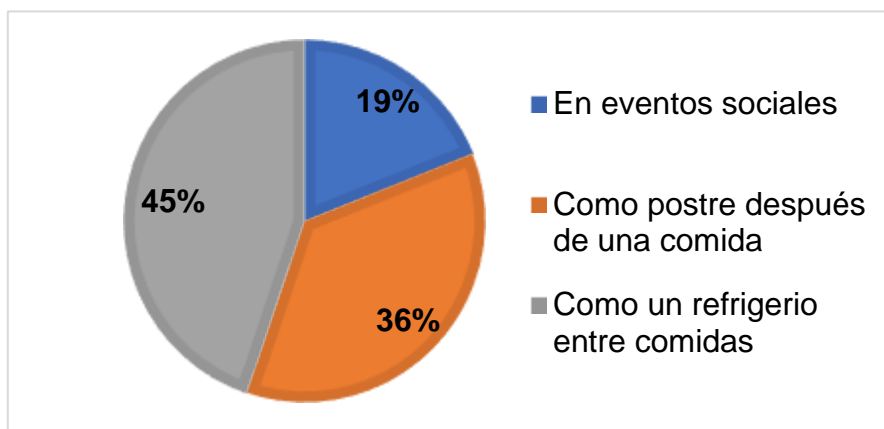
Elaborado por: La Autora, 2026

Por otra parte, un 9%, lo que representa a 34 personas, mostró interés en precios ligeramente superiores dentro del rango de 6.01 a 6.99 dólares, y finalmente un 11%, equivalente a 41 personas, señaló que pagaría 7.00 dólares o más. Estos resultados permiten identificar un mercado con una clara inclinación hacia precios accesibles, aunque con presencia de segmentos dispuestos a pagar valores intermedios y altos, lo que contribuye a definir con mayor precisión el precio objetivo y el posicionamiento competitivo del producto.

13. ¿En qué ocasiones consumiría gomitas libres de azúcar añadida?

¿En primer lugar, el 44,80% de los encuestados indicó que consumiría el producto como un refrigerio entre comidas, lo que sugiere que la principal ocasión de consumo es el snack saludable. Por otro lado, el 36,27% manifestó preferirlo como un postre después de comida, por lo que puede destacarse como una alternativa dulce sin azúcar para complementar el almuerzo o cena, por último, el 18,93% lo consumiría en eventos sociales, donde presentaría un nicho interesante para ventas orientas a celebraciones, reuniones o momentos compartidos, La identificación de las principales ocasiones de consumo snack entre comidas, postres y eventos sociales permite planificar estrategias de marketing y posicionamiento específicas, destacando la versatilidad del producto y su adecuación a diferentes momentos del día y contextos de consumo, se detalló en la figura 13.

Figura 13
Ocasiones de consumos



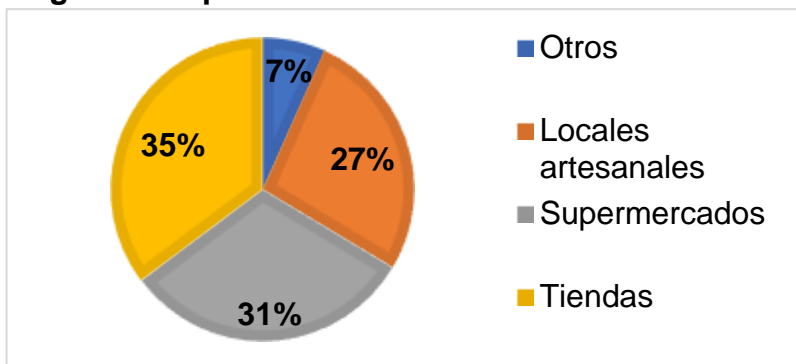
Elaborado por: La Autora, 2026

14. ¿En qué lugar desearía adquirir las gomitas de mango?

Los lugares de adquisición son muy importantes para adquirir un producto, por lo tanto, se consulta esta pregunta para poder determinar a qué mercado podríamos llegar para la facilidad de acceso a la compra del producto, en la figura 14 se visualiza que el 6,67% desean adquirirlo mediante otro medio que no sean los próximos mencionados, el 26,93% indican que en locales artesanales son más accesibles, el 31,20% señalo supermercados debido a que acceden a más a estos lugares concurrido y para finalizar el 35,20% desean adquirirlo en tiendas de barrio que se encuentran en muchos sectores de la ciudad, se detalló en la figura 14.

Figura 14

Lugar de adquisición

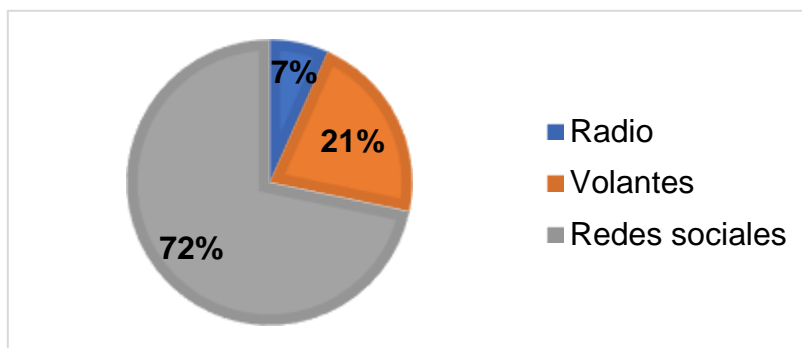


Elaborado por: La Autora, 2026

15. ¿A través de que medio o medios de comunicación le gustaría informarse sobre las gomitas de mango?

En la figura correspondiente a los medios de información se observa que las redes sociales representan el canal preferido por el 71,73% de los encuestados, superando ampliamente a los volantes con un 21,60% y a la radio con un 6,67%. Este resultado evidenció que la estrategia de comunicación debe centrarse en plataformas digitales de alto alcance y efectividad comercial, como Facebook, Instagram y TikTok, que son las redes más adecuadas para promocionar productos de consumo como las gomitas. El uso de estas plataformas permite una mayor segmentación, interacción directa con el público objetivo y un posicionamiento más eficiente en comparación con medios tradicionales, se detalló en la figura 15.

Figura 15
Medios de Información



Elaborado por: La Autora, 2026

Muestra Jurídica

La tabla 4 presentada se resumió las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a los tres locales competidores del sector.

Tabla 4

Encuesta muestra jurídica

Local comercial	¿Comercializa gomitas?	Tipo de presentación más vendida	Cantidad promedio mensual (paquetes)	Tamaño de paquete más demandado	Frecuencia de reposición
Arreglos y Detalles de Corazón	Sí	Gomitas para arreglos y regalos	1.200	Menos de 50 g	Semanal
Plastifiestas Tatiana	Sí	Gomitas para fiestas infantiles	1.800	60 g – 100 g	Semanal
Portillana	Sí	Gomitas al por mayor para eventos	2.500	Más de 160 g	Quincenal
E'ventos	Sí	Gomitas para recuerdos y mesas dulces	1.500	110 g – 150 g	Semanal

Notas:

Elaborado por: La Autora, 2026

En ella se compararon, de manera directa, aspectos clave de su operación, como el tipo de productos que ofrecían, sus precios promedio, las estrategias de promoción que empleaban, el nivel de demanda percibido, su público objetivo y la opinión que mantenían respecto al ingreso de un nuevo emprendimiento similar en la zona. En el **Apéndice N° 1**, se evidencia la encuesta realizada a cada uno de los locales mencionados.

Cálculo de la Demanda Potencial

Para determinar la demanda potencial del producto, se aplicó una encuesta a una muestra de 375 personas, seleccionadas de una población de 16.596 habitantes del cantón El Triunfo. El objetivo fue recopilar información clave sobre los hábitos de consumo, preferencias en productos sin azúcar añadida y el nivel de aceptación de gomitas elaboradas a base de mango, se detalló en la tabla 5.

Tabla 5

Cálculo de la Demanda 1

N = Total de la población		22.022
Demográfico	%	Población
Menos de 12	12,53%	2.760
12-15	10,13%	2.232
16-20	39,20%	8.632
Más de 25	38,13%	8.398
¿Prefiere productos con ingredientes naturales y sin aditivos artificiales?	36,80%	8.104
¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por gomitas libres de azúcar añadida y hechas a base de mango? (Sí)	48%	3.911
Producto en peso		
Menos de 50g	34%	1.314
60g-100g	26%	1.012
110g-150g	12,5%	490
Más de 160g	28,00%	1.095

Nota. Estudio de Mercado (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Se realizó un análisis demográfico para identificar los grupos etarios con mayor interés en el producto. Se determinó que el 12,53 % correspondía a personas menores

de 10 años, representando un total de 2.760 individuos. Por su parte, el 10,13 % pertenecía al grupo de 12 a 15 años, es decir, 2.232 personas. Asimismo, el 39,20 % correspondía a jóvenes de entre 16 y 20 años, mientras que el 38,13 % restante representaba a personas mayores de 25 años, equivalentes a 8.398 individuos.

En segundo lugar, se identificaron las preferencias del mercado mediante la encuesta aplicada. Se evidenció que 36,80 % de la población manifestó preferencia por productos elaborados con ingredientes naturales y sin aditivos artificiales, lo que representó 8.104 personas. Además, el 48 % de los encuestados indicó que estaría dispuesto a pagar un poco más por gomitas libres de azúcar, lo cual correspondió a 3.911 personas. Finalmente, se analizaron las preferencias en cuanto al peso de los paquetes.

El 34 % optó por presentaciones de menos de 50 gramos, 1.314 personas. El 26 % prefirió entre 60 y 100 gramos, 1.012 personas. El 12,5 % eligió productos de 110 a 150 gramos, 490 personas. Mientras que el 28 % se inclinó por formatos mayores a 160 gramos, 1.095 personas.

Estos datos permiten definir las presentaciones más atractivas para el consumidor y ajustar la producción según las preferencias del mercado, se detalló en la tabla 6.

Tabla 6

Frecuencia de consumo Demanda 1

Frecuencia de consumo	Suposición de frecuencia	Estimación anual (veces/año)
En eventos sociales	1 vez al mes	12 veces/año
Como postre después de una comida	2 veces por semana	104 veces/año
Como un refrigerio entre comidas	3 veces por semana	156 veces/año
Total de veces al año(promedio)		91

Nota. Estudio de Mercado (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Se tomó en cuenta la frecuencia de consumo de las gomitas sin azúcar añadida hechas a base de mango, con base en las respuestas de los encuestados. Estos indicaron que consumían el producto en distintos contextos: en eventos sociales con una frecuencia de una vez al mes, lo que equivale a 12 veces al año, como postre

después de una comida, dos veces por semana, alcanzando 104 veces anuales; y como refrigerio entre comidas, tres veces por semana, con una frecuencia de 156 veces al año. A partir de estas respuestas, se obtuvo un promedio general de 91 consumos promedios anuales por persona.

La Frecuencia de consumo de la Demanda 2 se estimó en el **Apéndice 2**.

Tabla 7

Demanda 1 Potencial Anual y su Proyección

	2025	2026	2027	2028	2029
Demanda Potencial 1	Gomitas	Gomitas	Gomitas	Gomitas	Gomitas
Menos de 50g	119160	121066	123003	124971	126971
60g-100g	91734	93202	94693	96208	97747
110g-150g	44448	45160	45882	46616	47362
Más de 160g	99300	100889	102503	104143	105809
Total	354642	360316	366081	371939	377890

Nota. Estudio de Mercado (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Dentro de la Tabla 7 se presenta la demanda potencial anual proyectada para las gomitas libres de azúcar añadida, considerando cuatro presentaciones según su gramaje. Se observa que las presentaciones de menos de 50 gramos y más de 160 gramos concentran los mayores volúmenes de demanda, por lo que resultan especialmente relevantes dentro del análisis del mercado objetivo y servirán como referencia principal para la planificación de la producción.

En el año base 2025, la demanda proyectada para las gomitas de menos de 50 gramos alcanzó 119.160 unidades, mientras que la presentación de más de 160 gramos registró 99.300 unidades. Estas dos presentaciones suman un total de 218.460 unidades, lo que evidencia una alta preferencia del consumidor por los formatos pequeños y familiares. Al considerar todas las presentaciones, la demanda potencial total en 2025 asciende a 354.642 unidades.

Para los años posteriores, se aplicó una tasa de crecimiento anual del 1,6 %, correspondiente al crecimiento poblacional estimado. De esta manera, para el año 2026, la demanda de la presentación de menos de 50 gramos se proyecta en 121.066

unidades, mientras que la de más de 160 gramos alcanza 100.889 unidades. Esta tendencia de crecimiento gradual se mantiene a lo largo del período de análisis.

Finalmente, para el año 2029, la demanda proyectada para la presentación de menos de 50 gramos se estima en 126.971 unidades, y para la presentación de más de 160 gramos en 105.809 unidades. En conjunto, la demanda potencial total anual muestra un crecimiento sostenido, pasando de 354.642 unidades en 2025 a 377.890 unidades en 2029.

Tabla 9

Cálculo de la Demanda 2

	2025	2026	2027	2028	2029
Demanda Potencial 2	Gomitas	Gomitas	Gomitas	Gomitas	Gomitas
Arreglos y Detalles de Corazón	62400	63398	64413	65443	66490
Plastifiestas Tatiana	93600	95098	96619	98165	99736
Portillana	260000	264160	268387	272681	277044
E'ventos	78000	79248	80516	81804	83113
Total	494000	501904	509934	518093	526383

Nota. Estudio de Mercado (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

La Tabla 9 muestra el cálculo de la Demanda Potencial 2, correspondiente a las ventas proyectadas de gomitas libres de azúcar añadida dirigidas a clientes institucionales y comerciales del sector de eventos y detalles personalizados, durante el período comprendido entre los años 2025 y 2029.

Para el año base 2025, se estima que la demanda estará liderada por la empresa Portillana, con un total de 260.000 unidades, seguida de Plastifiestas Tatiana con 93.600 unidades, E'ventos con 78.000 unidades y Arreglos y Detalles de Corazón con 62.400 unidades. En conjunto, estas empresas generan una demanda total de 494.000 unidades, lo que evidencia un mercado significativo para la comercialización del producto.

A partir del año 2026, la demanda proyectada refleja un crecimiento gradual y sostenido, alcanzando 501.904 unidades, como resultado de la aplicación de una tasa de crecimiento anual consistente con el comportamiento esperado del mercado. Este incremento se mantiene en los años posteriores, pasando a 509.934 unidades en 2027

y 518.093 unidades en 2028, lo que demuestra una evolución positiva en el consumo del producto por parte de los clientes analizados.

Finalmente, para el año 2029, la demanda total proyectada asciende a 526.383 unidades, consolidando una tendencia creciente en todos los clientes considerados.

Cálculo de la Oferta del Mercado

No hay oferta de mercado debido a que en el cantón El Triunfo al no existe ningún productor de gomitas.

Demanda Del Mercado

Tabla 10

Demandas

	2025	2026	2027	2028	2029
Demanda Potencial Gomitas					
Demanda Natural	354642	360316	366081	371939	377890
Demanda Jurídica	494000	501904	509934	518093	526383
Total	848642	862220	876016	890032	904273

Nota. Estudio de Mercado (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

La Tabla 10 presenta la demanda total proyectada de gomitas libres de azúcar añadida a base de mango, considerando tanto la demanda natural como la demanda jurídica, para el período comprendido entre los años 2025 y 2029.

En el año base 2025, la demanda natural, correspondiente al consumo directo del mercado objetivo, alcanza 354.642 unidades, mientras que la demanda jurídica, asociada a clientes institucionales y empresariales, se estima en 494.000 unidades. En conjunto, la demanda total para dicho año asciende a 848.642 unidades, lo que refleja un mercado amplio y con potencial de desarrollo.

Para los años siguientes, se observa un crecimiento progresivo en ambos tipos de demanda. En 2026, la demanda total se incrementa a 862.220 unidades, producto del aumento tanto del consumo individual como de las compras corporativas. Esta tendencia continúa en 2027, con una demanda total proyectada de 876.016 unidades, y en 2028, alcanzando 890.032 unidades.

Esta ubicación ofrece condiciones favorables para el desarrollo de la actividad productiva, además de contar con un crecimiento poblacional sostenido que garantiza una base de consumidores en expansión. Asimismo, al encontrarse en una ruta estratégica, se considera que esta localidad representa una opción adecuada para la instalación y el desarrollo de la empresa, se detalló en la figura 17.

Distribución del Establecimiento

La planta de producción contará con una distribución funcional que optimizará los procesos de producción, almacenamiento y comercialización. Las áreas principales estarán organizadas de la siguiente manera:

Área de ingreso y atención al cliente: espacio destinado a la exhibición y venta directa de productos.

Área de suministros e inventario: lugar de almacenamiento de materias primas, insumos y empaques.

Baño sanitario: para uso del personal.

Oficina administrativa: utilizada por el gerente general para labores de planificación, supervisión y coordinación.

Área de procesamiento: espacio destinado a la producción de las gomitas, que incluirá maquinaria, utensilios, mesas de trabajo y sistemas de ventilación e higiene.

Mostrador de producción y empaque: sección final donde se empaican los productos terminados.

En la figura siguiente se presenta el plano esquemático de distribución del establecimiento, diseñado para optimizar el flujo de trabajo, el almacenamiento de insumos y la atención al cliente, se detalló en la figura 18.

Figura 18

Distribución esquemática del establecimiento

**Nota. Estudio Técnico (2025)
Elaborado por: La Autora, 2026**

Cobertura geográfica alcanzada

En la primera fase de operación, la cobertura se enfocará en el cantón El Triunfo, donde existe una amplia presencia de tiendas, supermercados y confiterías. El objetivo será introducir el nuevo producto en estos puntos de venta, aprovechando su clientela establecida para facilitar la socialización y aceptación del producto en el mercado local. Una vez consolidada la presencia en esta zona, se proyectará una expansión progresiva hacia otras provincias del Ecuador, priorizando aquellas con mayores índices de consumo de productos de confitería, con el fin de fortalecer la posición competitiva de la marca en el ámbito nacional.

Activos Diferidos

Los activos diferidos corresponden a los gastos iniciales necesarios para la constitución y legalización de la empresa. Estas inversiones, de carácter intangible, no

generan un beneficio inmediato, pero resultan indispensables para el inicio de las operaciones.

Entre los principales activos diferidos se incluyen, se detalló en la tabla 11.

Tabla 11

Activos Diferidos

Detalle	Valor
Inscripción (Marca)	\$ 300,00
Patente Municipal	\$ 150,00
Permiso de cuerpo de bomberos	\$ 100,00
Obtención del RUC	\$ -
Permiso de registro sanitario ARCSA	\$ 459,20
Avaluó del producto comestible Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE)	\$ 1.000,00
Otros gastos (pago anticipado de la suscripción anual de un software contable)	\$ 120,00
Total	\$ 2.129,20

Nota. Estudio Técnico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Los activos diferidos corresponden a los gastos iniciales requeridos para la formalización y puesta en marcha de la empresa. La inscripción de la marca ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) representó un costo de \$300,00, garantizando la protección legal del nombre y logotipo comercial.

La patente municipal, necesaria para operar legalmente dentro del cantón El Triunfo, tuvo un valor de \$150,00, mientras que el permiso emitido por el Cuerpo de Bomberos ascendió a \$100,00, asegurando el cumplimiento de las normas de seguridad.

Asimismo, se gestionó el registro sanitario ante la ARCSA, con un costo de \$459,20, requisito indispensable para la comercialización de alimentos procesados. El avalúo del producto comestible, realizado por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE), tuvo un costo de \$1.000,00, validando la calidad e inocuidad del producto. Finalmente, se registraron otros gastos por \$120,00, correspondientes al pago anticipado de la suscripción anual de un software contable que facilitará la gestión administrativa y financiera de la empresa. En conjunto, estos valores representan una inversión total de \$2.129,20 en activos diferidos, necesarios para el cumplimiento normativo y el inicio formal de las operaciones.

Activos Fijos

Los Activos Fijos no están destinados para que puedan ser comercializados, sino que estos son utilizados para ser explotados por una empresa, ya que los activos fijos se pueden definir como los grandes bienes que utiliza la empresa de una manera continua de sus operaciones

Equipos de Oficina

El equipo de oficina se refiere a todas las máquinas, dispositivos y herramientas que son necesarios para realizar las tareas rutinarias de un espacio de trabajo comercial, dentro de la siguiente tabla se visualizará lo necesario para nuestra empresa, se detalló en la tabla 12.

Tabla 12

Equipos de Oficina

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Teléfono	2	\$ 75,00	\$ 150,00
Aire acondicionado	4	\$ 600,00	\$ 2.400,00
Total	6	\$ 675,00	\$ 2.550,00

Nota. Estudio Técnico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Se incorporaron dos teléfonos básicos para la comunicación interna, con un costo total de \$150,00. Además, se adquirieron dos aires acondicionados por \$2.400,00, fundamentales para asegurar un ambiente laboral confortable.

Tabla 13

Muebles y Enceres

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Escritorio de oficina	4	\$ 60,00	\$ 240,00
Silla de oficina giratoria	4	\$ 45,00	\$ 180,00
Silla de espera	4	\$ 40,00	\$ 160,00
Mesa de trabajo en acero inoxidable	4	\$ 250,00	\$ 1.000,00
Estantería metálica (almacenamiento)	4	\$ 60,00	\$ 240,00
Archivadores	4	\$ 35,00	\$ 140,00
Total	24	\$ 490,00	\$ 1.960,00

Nota. Estudio Técnico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Se adquirieron un total de 24 unidades de mobiliario y enseres necesarios para el correcto funcionamiento de las instalaciones. La inversión incluyó escritorios de oficina, sillas giratorias y de espera, mesas de trabajo en acero inoxidable, estanterías metálicas y archivadores. Cada ítem fue seleccionado considerando su funcionalidad para las áreas administrativas, de producción y almacenamiento, asegurando comodidad, organización y eficiencia en el trabajo diario, se detalló en la tabla 13.

Equipos de Computación

Tabla 14

Equipo de Computación

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Laptop HP	4	\$ 600,00	\$ 2.400,00
Mouse inalámbrico	4	\$ 10,00	\$ 40,00
Impresora Epson multifuncional	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Total	9	\$ 1.060,00	\$ 2.890,00

Nota. Estudio Técnico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Los equipos de cómputo son un aliado clave en la optimización de los procesos de negocio. Al automatizar tareas repetitivas, las organizaciones pueden reducir costos y mejorar la eficiencia, un total de \$2.890,00, se detalló en la tabla 14.

Se adquirieron equipos tecnológicos esenciales para la gestión administrativa y operativa del proyecto, con una inversión total de \$2.890,00. Esto incluye cuatro laptops HP por un valor total de \$2.400,00, cuatro mouses inalámbricos por \$40,00, y una impresora multifuncional Epson por \$450,00. Estos equipos permitirán llevar un control eficiente de la contabilidad, la planificación de producción y la comunicación interna y externa de la empresa.

Maquinaria y equipo

Para el sector de maquinaria y equipo, tenemos que estos elementos son parte de los bienes tangibles que contribuyen a la producción, venta de servicios o cualquier actividad que una empresa necesite para realizar su actividad económica, se detalló en la tabla 15.

Tabla 15

Maquinaria y Equipo

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Cocina industrial eléctrica o a gas	3	\$ 1.200,00	\$ 3.600,00
Licadora industrial (mínimo 5L)	3	\$ 450,00	\$ 1.350,00
Deshidratador de frutas	3	\$ 600,00	\$ 1.800,00
Báscula digital de precisión	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Refrigerador o enfriador pequeño	4	\$ 1.800,00	\$ 7.200,00
Selladora manual o semiautomática	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Total	13	\$ 4.310,00	\$14.530,00

Nota. Estudio Técnico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

La inversión total en maquinaria y equipo asciende a \$14.530,00, representando una base fundamental para garantizar procesos de producción eficientes, seguros y de calidad en la elaboración de las gomitas de mango sin azúcar. Esto incluye cocinas industriales, licuadoras y deshidratadores, así como equipo de control de peso y refrigeración.

Tabla 16***Utensilios de producción o herramientas menores***

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Moldes de silicona para gomitas (100 cav)	30	\$ 15,00	\$ 450,00
Ollas de acero inoxidable (20 L)	5	\$ 60,00	\$ 300,00
Bandejas plásticas o inox	6	\$ 15,00	\$ 90,00
Utensilios (espátulas, cucharones, etc.)	5	\$ 50,00	\$ 250,00
Total	46	\$ 140,00	\$ 1.090,00

Nota. Estudio Técnico (2025)**Elaborado por: La Autora, 2026**

En cuanto a utensilios menores, se invirtieron \$1.090,00 en herramientas indispensables para la producción, como moldes de silicona, ollas de acero inoxidable, bandejas y utensilios básicos, se detalló en la tabla 16. Estos elementos complementan el proceso manual y garantizan higiene y eficiencia.

Depreciaciones de Activos

La depreciación de los activos fijos es uno de los procedimientos contables más importantes para cualquier empresa, ya que permite determinar su valor total al cierre del ejercicio. Existen normas y regulaciones gubernamentales al respecto, se detalló en la tabla 17.

Tabla 17***Depreciaciones de todos los Activos***

Detalle	Valor Total	% Depr.	Años	Depr. Anual
Muebles y Enseres	\$ 1.960,00	10,00%	10	\$ 196,00
Equipos de computación	\$ 2.890,00	33,33%	3	\$ 963,24
Equipos de Oficina	\$ 2.550,00	10,00%	10	\$ 255,00
Utensilios de producción o herramientas menores	\$ 1.090,00	33,33%	3	\$ 363,30
Maquinaria y equipo	\$14.530,00	10,00%	10	\$ 1.453,00
Total	\$23.020,00			\$ 3.230,53

Nota. Estudio Técnico (2025)**Elaborado por: La Autora, 2026**

Se realizó el cálculo de la depreciación anual de los activos fijos adquiridos, conforme al porcentaje y la vida útil estimada para cada tipo de bien, siguiendo las

normas contables generalmente aceptadas. Los muebles y enseres, con un valor de \$1.960,00, tienen una vida útil estimada de 10 años con una tasa de depreciación del 10%, resultando en una depreciación anual de \$196,00. Los equipos de computación, valorados en \$2.890,00, se deprecian a una tasa del 33,33% durante 3 años, generando una depreciación anual de \$963,24, reflejando su rápida obsolescencia tecnológica. Los equipos de oficina, con un valor de \$2.550,00, se deprecian al 10% anual durante 10 años, resultando en \$255,00 anuales. Los utensilios de producción o herramientas menores, por \$1.090,00, se deprecian a un 33,33% durante 3 años, representando \$363,30 anuales.

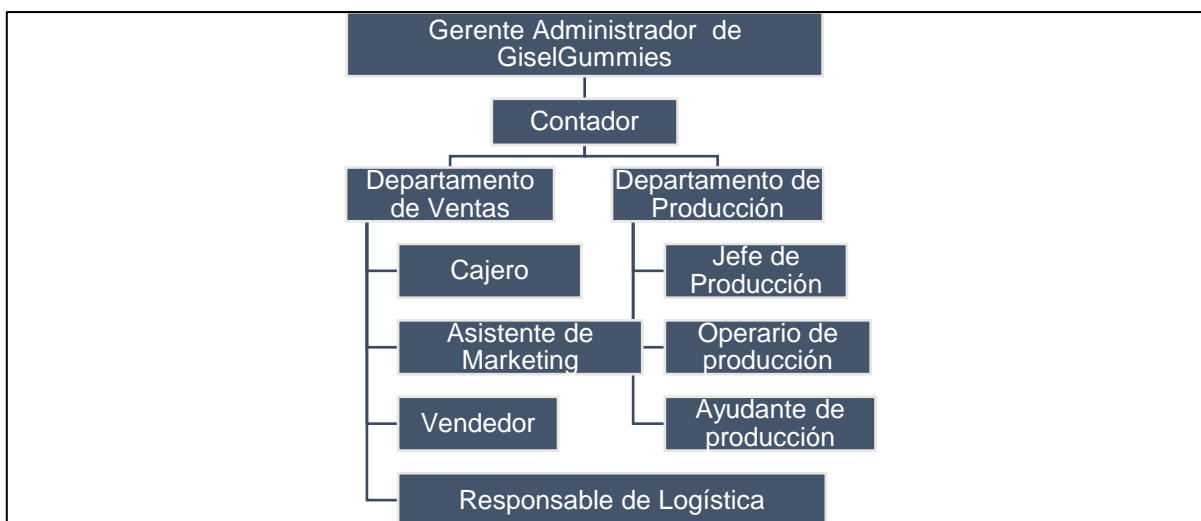
Finalmente, la maquinaria y equipo, con un valor de \$14.530,00, se deprecia al 10% anual durante 10 años, resultando en \$1.453,00. En conjunto, la depreciación anual de todos los activos fijos de la empresa asciende a \$3.230,53, valor que será registrado contablemente como gasto periódico, permitiendo reflejar adecuadamente el desgaste de los bienes a lo largo del tiempo.

Recursos Humanos

Se detalló en la figura 19 el organigrama de la empresa.

Figura 19

Organigrama



**Nota. Estudio Técnico (2025)
Elaborado por: La Autora, 2026**

Gerente

Es el responsable de desarrollar estrategias comerciales que impulsen el crecimiento de la empresa, amplíen la cartera de clientes y optimicen la rentabilidad. Supervisa la ejecución de los objetivos de ventas mediante la capacitación, motivación y retroalimentación del personal. Además, asegura un alto nivel de satisfacción del cliente a través de un servicio eficiente y de calidad.

Contador

Tiene a su cargo la gestión contable, financiera y tributaria de la empresa. Registra las operaciones económicas, elabora los estados financieros y reportes fiscales, y garantiza el cumplimiento de las obligaciones legales. También realiza análisis financieros para la toma de decisiones y coordina auditorías internas y externas.

Cajero

Es el encargado de registrar y procesar las ventas diarias, emitir facturas electrónicas y gestionar los cobros en efectivo o por medios digitales. Mantiene actualizado el registro de ingresos, realiza arqueos de caja y reporta los movimientos financieros al área contable, garantizando transparencia y control en el manejo del dinero.

Jefe de Producción

Supervisa y coordina todas las actividades relacionadas con el proceso productivo. Controla la calidad, cantidad y tiempos de producción, asegurando el cumplimiento de los estándares establecidos. Es responsable del uso adecuado de la materia prima, del mantenimiento de los equipos y del cumplimiento de las normas de seguridad industrial e higiene alimentaria.

Vendedor

Tiene la función de atender directamente a los clientes, asesorar sobre los productos y gestionar las ventas tanto en el punto de atención como en campo. Su labor se centra en fortalecer las relaciones comerciales y captar nuevos clientes, reportando los resultados de ventas y observaciones del mercado al gerente y al área de marketing.

Asistente de Marketing

Apoya en la planificación y ejecución de estrategias publicitarias tanto digitales como tradicionales. Gestiona redes sociales, diseña material promocional, coordina eventos y mantiene la comunicación con clientes y proveedores, contribuyendo al posicionamiento de la marca en el mercado.

Responsable de Logística

Planifica y coordina el flujo de materiales e insumos desde su recepción hasta la entrega final del producto. Administra los inventarios, controla los tiempos de entrega, optimiza rutas de distribución y vela por el cumplimiento de las normas de almacenamiento y transporte.

Operario de producción

Ejecuta las tareas del proceso productivo conforme a las directrices del jefe de producción, garantizando la correcta elaboración de las gomitas. Supervisa la operación de la maquinaria, el control de insumos y el cumplimiento de los procedimientos técnicos y de seguridad.

Ayudante de producción

Colabora con el operario en la preparación de insumos, limpieza del área de trabajo y empaque de los productos terminados. Además, realiza controles básicos de calidad visual y apoya en el mantenimiento de la organización del área productiva.

Sueldos y Salarios

Se plantearon sueldos y salarios a los recursos humanos tomados en cuenta para el desarrollo del producto y administración de negocio, se detalló en la tabla 18.

Tabla 18

Personal administrativo

Nómina	Total Mensual	Total Anual(x12 meses)
Gerente Administrador	\$1.000,00	\$ 12.000,00
Contador	\$850,00	\$10.200,00

Nota. Estudio Técnico (2025). Elaborado por: La Autora, 2026

Por consiguiente, se detalló en el **Apéndice N° 3** de la nómina del año base con todos los beneficios sociales y en el **Apéndice N° 4** la nómina anual con su respectiva proyección.

Tabla 19

Personal de ventas

Nómina	Mensual	Total Anual(x12 meses)
Cajero	\$482,00	\$5.784,00
Vendedor	\$482,00	\$5.784,00
A. de Marketing	\$482,00	\$5.784,00
Repartidor	\$482,00	\$5.784,00

Nota. Estudio Técnico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Por consiguiente se detalló en la tabla 19 el pago al personal de ventas, en el **Apéndice N° 5** de la nómina del año base con todos los beneficios sociales y en el **Apéndice N° 6** la nómina anual con su respectiva proyección, donde tomamos como referencia la proyección al 1,5%.

Tabla 20

Mano de obra directa

Detalle	Total Mensual	Total Anual(x12 meses)
Jefe de Producción	\$800,	\$9.600,00
Operario de producción	\$550,00	\$ 6.600,00
Ayudante de producción	\$482,00	\$ 5.784,00
Total	\$ 1.832,00	\$ 21.984,00

Nota. Estudio Técnico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Con respecto al sueldo del operario de producción y un ayudante de producción, se detalló en la tabla 20 donde recibirán un sueldo mensual de \$482,00 para el ayudante de producción y \$550 para el operario de producción cada uno, sumando un total mensual de \$1.832,00. Esto representa un gasto anual de \$21.984,00 en concepto de mano de obra directa. Por consiguiente, se detalló en el **Apéndice N° 7** de la nómina del año base con todos los beneficios sociales y en el **Apéndice N° 8** la nómina anual con su respectiva proyección.

Planteamiento del Proceso de Producción para la Empresa Productora de Gomitas Libres de Azúcar Añadida a Base de Mango

La demanda insatisfecha proyectada para el año 2025 es de 146.495 unidades de gomitas, por lo que se requiere establecer un proceso de producción eficiente y bien estructurado para satisfacer esta necesidad.

Figura 20

Proceso de Producción



Nota. CANVAS

Elaborado por: La Autora, 2026

1. Estimación de la Producción Necesaria. Se parte de la demanda insatisfecha de 146.495 gomitas, lo que implica la necesidad de producir esta cantidad de unidades de gomitas durante el año 2025. Este volumen de producción constituye la base para la planificación de recursos y capacidades de la planta.

2. Definición del Proceso de Producción. El proceso de producción se divide en varias etapas claves para garantizar un producto final de alta calidad y una producción eficiente.

a. Recepción de Materias Primas. La principal materia prima para la producción de las gomitas será el mango, que será utilizado para elaborar el puré que servirá como base de las gomitas. Para ello, se calculará la cantidad de mango necesaria, estimando que, para producir 1 kg de puré, se necesitan entre 1,3 y 1,5 kg de mango fresco. Además del mango, se requerirán otros ingredientes como gelatina sin azúcar añadida, pectina, ácido cítrico y edulcorantes naturales, que son esenciales para dar a las gomitas la textura, el sabor y la consistencia deseada.

b. Producción del Puré de Mango. Para la elaboración de las gomitas, se estima que cada unidad requiere entre 10 y 15 gramos de mango puro. Esta cifra permite calcular la cantidad total de mango necesaria para producir las 146.495 gomitas. Una vez obtenidos los mangos, se procederá a extraer el puré que será utilizado en las siguientes etapas de la producción.

c. Preparación de la Mezcla. La mezcla de ingredientes se elaborará cuidadosamente, combinando el puré de mango con la gelatina o pectina, los edulcorantes y otros ingredientes que aportarán las características sensoriales necesarias. Este proceso debe ser controlado para asegurar que la mezcla mantenga una textura adecuada para la fabricación de las gomitas.

d. Cocción y Moldeo. La mezcla será cocida a temperaturas controladas para garantizar que adquiera la consistencia deseada. Una vez cocida, se procederá a verterla en moldes que le darán la forma final a las gomitas. Esta fase requiere precisión en los tiempos de cocción y en el volumen de mezcla vertido en cada molde para asegurar la homogeneidad en el tamaño de las gomitas.

e. Secado y Enfriamiento. Después de ser moldeadas, las gomitas deben ser sometidas a un proceso de secado y enfriamiento, lo cual puede tomar entre 24 y 48

horas dependiendo del tamaño y grosor de las gomitas. Este paso es crucial para asegurar que las gomitas mantengan su forma y textura sin perder calidad.

f. Empaque. Una vez que las gomitas están completamente secas y frías, se procederá a su empaque. Este paso incluye el etiquetado y el embalaje de las gomitas en envases adecuados para su comercialización. El empaque debe cumplir con las normativas de seguridad alimentaria y facilitar el transporte del producto, se detalló en la figura 20.

3. Capacidad de Producción y Tiempo Estimado. Suponiendo que la planta de producción tiene la capacidad de fabricar 10,000 gomitas diarias y que la producción se realiza durante 5 días a la semana, se estiman 50,000 gomitas semanales. Considerando un mes promedio de 4 semanas, la producción mensual sería de 200,000 gomitas, lo que cubre sobradamente la demanda de 146,495 gomitas para el año. Para cubrir la demanda anual de 146,495 gomitas, el tiempo estimado de producción sería de aproximadamente 2.93 semanas, lo cual indica que la planta puede satisfacer la demanda en un período inferior a tres semanas de producción.

4. Planificación y Ajustes en el Proceso. Para garantizar la eficiencia en el proceso de producción, la empresa debe contemplar estrategias de control de calidad, optimización de los tiempos de producción y mejoras continuas. Además, será necesario implementar estrategias de almacenamiento adecuado para las gomitas una vez empaquetadas y planificar la distribución del producto, considerando la logística necesaria para cumplir con los plazos de entrega establecidos.

Cálculo de la producción mensual

Demanda anual fue de 146.495 gomitas.

Producción mensual: $146.495 \text{ gomitas} / 12 \text{ meses} = 12.208 \text{ gomitas al mes.}$

Cantidad de insumos por cada unidad producida

Insumos estimados por cada 1.000 gomitas:

Mango: Aproximadamente 10 gramos de mango por gomita.

Gelatina sin azúcar: Aproximadamente 0,5 kg de gelatina por cada 1.000 gomitas.

Pectina: Aproximadamente 0,05 kg de pectina por cada 1.000 gomitas.

Ácido cítrico: Aproximadamente 0,02 kg de ácido cítrico por cada 1.000 gomitas.

Edulcorante natural: Aproximadamente 0,05 kg de edulcorante natural por cada 1.000 gomitas.

Cálculo de las cantidades mensuales

1. Mango: $(12.208 \text{ gomitas} * 10 \text{ gramos}) / 1.000 = 122,08 \text{ kg}$ de mango al mes.

2. Gelatina sin azúcar: $(12.208 \text{ gomitas} / 1.000) * 0,5 \text{ kg} = 6,1 \text{ kg}$ de gelatina sin azúcar al mes.

3. Pectina: $(12.208 \text{ gomitas} / 1.000) * 0,05 \text{ kg} = 0,61 \text{ kg}$ de pectina al mes.

4. Ácido cítrico: $(12.208 \text{ gomitas} / 1.000) * 0,02 \text{ kg} = 0,24 \text{ kg}$ de ácido cítrico al mes.

5. Edulcorante natural: $(12.208 \text{ gomitas} / 1.000) * 0,05 \text{ kg} = 0,61 \text{ kg}$ de edulcorante natural al mes.

Tabla 21

Producción Estimada (Gomitas)

Periodo	Cantidad de Gomitas a Producir	Cálculo Base
Anual	146.495 gomitas	Meta establecida
Mensual	12.208 gomitas	$146.495 \div 12$
Diario	555 gomitas	$146.495 \div 264 \text{ días laborables}$

Nota. Estudio Técnico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

La producción estimada de gomitas se establece con una meta anual de 146.495 unidades, se detalló en la tabla 21, cantidad que se considera como base para planificar los volúmenes de fabricación. Esta cifra se distribuye de forma mensual, proyectándose una producción de 12.208 gomitas por mes, lo cual se obtiene al dividir la meta anual entre los 12 meses del año.

A nivel operativo diario, considerando un calendario de 264 días laborables al año, se calcula una producción promedio de 555 gomitas por día.

Tabla 22**Presentación de paquetes de 10 unidades**

Periodo	Cantidad de Gomitas a Producir
Anual	14650
Mensual	1220,8
Diario	56
Hora	7

Nota. Estudio Técnico (2025)**Elaborado por: La Autora, 2026**

Las gomitas serán presentadas en paquetes de 10 unidades, la producción estimada se adapta a dicha presentación, se detalló en la tabla 22. De esta manera, la meta anual de 146.495 gomitas equivale a una producción de 14.650 paquetes al año. Esto se traduce en una producción mensual de aproximadamente 1.220,8 paquetes, y en términos operativos diarios, se estiman 56 paquetes por día, tomando como referencia 264 días laborables al año. Finalmente, si la jornada laboral es de 8 horas diarias, se calcula una producción promedio de 7 paquetes por hora.

Tabla 23**Costos Directos por paquete (10 gomitas)**

Insumo	Costo unitario (USD)	Cantidad por paquete	Costo por paquete
Pulpa de mango	1,50 por kg	0,025 kg (25g)	\$ 0,04
Gelatina sin sabor (natural)	5,00 por kg	0,008 kg (8g)	\$ 0,04
Edulcorante (eritritol)	3,80 por kg	0,005 kg (5g)	\$ 0,02
Ácido cítrico/natural	7,00 por kg	0,001 kg (1g)	\$ 0,01
Pectina vegetal (o pectina natural del mango)	15,00 por kg	0,002 kg (2g)	\$ 0,03
Subtotal insumos	—	—	\$ 0,13

Nota. Estudio Técnico (2025)**Elaborado por: La Autora, 2026**

Cada paquete requiere aproximadamente 25 gramos de pulpa de mango, se detalló en la tabla 23, con un costo de \$0,04; 8 gramos de gelatina sin sabor natural, que también representa \$0,04; 5 gramos de edulcorante eritritol, con un costo de \$0,02; 1 gramo de ácido cítrico o natural, equivalente a \$0,01; y 2 gramos de pectina,

cuyo valor estimado es de \$0,03. Esto da como resultado un subtotal de insumos de \$0,13 por paquete, reflejando un esquema de costos eficiente y adecuado para la producción de gomitas saludables sin azúcar añadida.

Tabla 24

Material de empaque

Material	Costo unitario	Costo por paquete (USD)
Fundita plástica (sellable)	\$ 0,03	\$ 0,03
Etiqueta adhesiva	\$ 0,02	\$ 0,02
Subtotal empaque	—	\$ 0,05

Nota. Estudio Técnico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

En cuanto a los ingredientes se detalló en la tabla 24, cada paquete requiere 25 gramos de pulpa de mango \$0,04, 8 gramos de gelatina sin sabor \$0,04, 5 gramos de edulcorante eritritol \$0,02, 1 gramo de ácido cítrico natural \$0,01 y 2 gramos de pectina \$0,03, lo que da un subtotal de insumos de \$0,13 por paquete. A esto se suman los materiales de empaque, que incluyen una fundita plástica sellable \$0,03 y una etiqueta adhesiva \$0,02, alcanzando un subtotal de empaque de \$0,05 por paquete.

En conjunto, el costo directo total por cada paquete de gomitas es de \$0,18.

Tabla 25

Costos totales

Insumo	Unidad de Medida	Costo Unitario (USD)	Cantidad Mensual Estimada	Costo Mensual Estimado	Costo Anual Estimado
Mango	kg	\$ 2,50	2.930	\$7.324,80	\$87.897,60
Gelatina sin azúcar	kg	\$ 3,00	146	\$439,20	\$5.270,40
Pectina vegetal (o pectina natural del mango)	kg	\$15,00	36	\$540,00	\$6.480,00
Ácido cítrico	kg	\$ 3,40	96	\$326,40	\$3.916,80
Edulcorante natural	kg	\$10,00	60	\$600,00	\$7.200,00
Total		\$ 33,90		\$9.230,40	\$110.764,80

Nota. Estudio Técnico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Las cantidades mensuales estimadas de insumos se obtuvieron a partir del cálculo técnico realizado para cada lote de producción se detalló en la tabla 25, donde se determinó que un lote requiere 366,24 kg de mango, 18,3 kg de gelatina sin azúcar, 4,5 kg de pectina, 12 kg de ácido cítrico y 7,5 kg de edulcorante natural. Como el proyecto contempla la elaboración de ocho lotes mensuales para cubrir la demanda proyectada de empaques de gomitas de 50 g, las cantidades finales se obtuvieron multiplicando los insumos requeridos por lote por los ocho lotes planificados, resultando en 2.930 kg de mango, 146 kg de gelatina sin azúcar, 36 kg de pectina, 96 kg de ácido cítrico y 60 kg de edulcorante natural al mes

Los insumos representan un componente relevante del costo de producción. El gasto mensual estimado en mango, materia prima principal, asciende a \$7.324,80, correspondiente a un consumo mensual de 2.930 kg a un precio unitario de \$2,50/kg, lo que implica un costo anual proyectado de \$87.897,60.

La gelatina sin azúcar, requerida como base para la consistencia de las gomitas, presenta un costo mensual estimado de \$439,20 (consumo mensual 146 kg a \$3,00/kg) y un costo anual de \$5.270,40. La pectina vegetal, utilizada como agente gelificante o como pectina natural extraída del mango, demanda 36 kg mensuales a \$15,00/kg, generando un costo mensual de \$540,00 y un costo anual de \$6.480,00.

El ácido cítrico, empleado para el ajuste de acidez y conservación del producto, representa un gasto mensual de \$326,40 (96 kg mensuales a \$3,40/kg) y \$3.916,80 al año. Finalmente, el edulcorante natural, necesario para mantener la característica “sin azúcar añadida”, requiere 60 kg mensuales a \$10,00/kg, contabilizando un costo mensual de \$600,00 y anual de \$7.200,00.

En conjunto, el costo mensual por insumos suma \$9.230,40, mientras que el costo anual estimado alcanza \$110.764,80. Estos valores constituyen la base para la estructuración del costo unitario del producto, la fijación de precios y la planificación de compras e inventarios, por lo que es fundamental su control y revisión periódica para optimizar la rentabilidad del proyecto.

Riesgos y Mitigaciones en la Cadena de Suministro

La cadena de suministro es uno de los puntos esenciales dado que es crítica y es donde nos puede afectar la operación, bajar nuestra rentabilidad y reputación de marca, se detallará los principales puntos a considerar:

Depender de un solo canal de distribución: Si dependemos de un solo canal de distribución un proceso de cambio de condiciones o cierre afecta considerable en nuestras ventas donde para mitigar ese proceso es mediante una amplia diversificación de canales, poder desarrollar un canal directo con el cliente, mantener relación con varios distribuidores.

Riesgos regulatorios y sanitarios: uno de los principales riesgos es cambiar el etiquetado, permisos o un mal control en las inspecciones sanitarias, para poder mitigarlo es poder gestionar controles de calidad y mantener el día los registros sanitarios, usar empaques que cumplan con las normativas y mantener charlas con especialistas en regulación alimentaria.

Fluctuaciones en la demanda: Nuestro riesgo principal es que la demanda genere sobreproducción o escasez en diferentes temporadas, para mantener un control de mitigación debemos implementar un proceso de preventa o pedidos anticipados, monitorear tendencias con métricas de ventas, diversificación de canales.

4.3 Plan Estratégico para la Comercialización y Distribución del Producto.

Análisis Estratégico Situacional

Análisis del Entorno Externo

PESTEL

Político.

En Ecuador, el contexto político durante 2024–2025 ha estado marcado por reformas enfocadas en seguridad ciudadana, controles aduaneros y fortalecimiento de la economía popular y solidaria. Estas medidas benefician a pequeños emprendimientos, ya que impulsan mayor formalización y acceso a programas de

apoyo productivo. Sin embargo, la inestabilidad política y los cambios frecuentes en normativas tributarias pueden generar incertidumbre en los costos operativos, especialmente para negocios alimentarios que requieren control sanitario, permisos municipales y regulación ARCSA.

Económico.

Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), la economía proyectó un crecimiento cercano al 1,5% para 2025, acompañado de una inflación moderada de alrededor del 2,1%, lo que favorece la estabilidad de precios de insumos. Además, el desempleo ha mostrado una reducción gradual, situándose alrededor del 3,5%, mientras que el subempleo continúa siendo alto. Para tu emprendimiento, estas condiciones económicas significan un mercado con consumidores sensibles al precio, pero con creciente interés por productos saludables y accesibles.

Social.

Los cambios en los hábitos de consumo en Ecuador reflejan una mayor preocupación por la salud, el bienestar y la reducción de azúcar en los alimentos. El INEC reporta que más del 60% de la población prefiere opciones de snacks saludables frente a la confitería tradicional, especialmente entre jóvenes y adultos que buscan alternativas naturales. Esto genera una oportunidad favorable para tu producto, ya que las gomitas sin azúcar y con edulcorantes naturales encajan en esta tendencia. Además, el uso masivo de redes sociales para descubrir productos impulsa aún más su potencial de aceptación.

Tecnológico.

El país registra un aumento constante en el acceso a internet (76,2% de la población) y a smartphones, lo que facilita estrategias de marketing digital de bajo costo. Para las MIPYMES, existen plataformas de pago en línea, sistemas de facturación electrónica y herramientas de automatización que permiten optimizar procesos sin grandes inversiones. Esto favorece tu emprendimiento, ya que puedes posicionarte mediante redes como Instagram, Facebook y TikTok, siendo las más efectivas para productos alimenticios y de consumo masivo.

Ambiental.

Las políticas nacionales promueven el uso de empaques reciclables y la reducción de desechos plásticos, lo cual es un factor a considerar en la elaboración del producto. Asimismo, Ecuador es un país vulnerable al cambio climático, lo que podría afectar la disponibilidad y precio de frutas como el mango, tu principal insumo. Adaptar estrategias de abastecimiento y contar con proveedores confiables ayuda a mitigar estos riesgos. También es favorable que los consumidores valoren productos naturales y con ingredientes locales.

Legal.

El marco legal aplicable para tu emprendimiento incluye las normativas de ARCSA relacionadas con alimentos procesados, requisitos de etiquetado, registro sanitario y control de calidad. Además, las leyes laborales vigentes establecen obligaciones mínimas en seguridad, contratación y jornadas. Cumplir con estas regulaciones garantiza formalidad y evita sanciones que puedan afectar la operatividad. Todas estas exigencias deben ser consideradas en la planificación técnica y financiera del proyecto. La matriz del PESTEL se detalló en el **Apéndice N° 9**.

Fuerzas de Porter

Rivalidad entre los competidores existentes (ALTA).

Muchas empresas cuentan con la fama de ser reconocidos y las pequeñas marcas que salen a flote suelen costarle mucho llegar a por encima de marcas reconocidas, por lo tanto, siempre se contarán con lanzar nuevos productos ofreciendo costos de cambios ofreciendo precio, calidad y presentación llamativas, que nos permita diferenciar de muchas marcas reconocidas.

Amenaza de nuevos competidores (MEDIO).

Dentro de este mercado saldrán nuevos competidores, sin embargo, debemos mantener en consideración que crear una marca reconocida es muy costosa que requiera una gran inversión, por lo tanto, pueden ingresar diferentes nuevos productos, pero lo difícil es lograr mantenerse con una distribución amplia.

Amenaza con los productos sustitutos (ALTO).

Una de las amenazas más frecuentes son los productos sustitutos cuales pueden ser: chocolates, frutas, dulces más saludables, cabe mencionar que pueden existir más tendencias de alimentación saludable que permitan alejarse de nuestro producto principal de gomitas.

Poder de negociación con los proveedores (BAJO).

Cabe mencionar que premiar la fidelidad con un proveedor es muy importante, sin embargo, esto puede presentarse con un nivel bajo de preocupación, debido a que muchos de nuestros productos lo pueden ofrecer diferentes negociadores, por lo tanto, siempre es importante diversificar muchos nuestros proveedores y conseguir contratos estables

Poder de negociación con los clientes (ALTO). Dentro del siguiente apartado debemos tener en cuenta que todos los clientes mantienen opciones para poder disfrutar de otro producto como snacks o dulces diferentes y esto puede suceder debido a que no vean en nuestro producto un valor o novedad llamativa, donde para este punto debemos ofrecer algo que otras empresas no lo realicen.

La matriz de las 5 Fuerzas de Porter se detalló en el **Apéndice N° 10.**

Análisis del Entorno Interno

Figura 21
Cadena de Valor



Elaborado por: La Autora, 2026

La Cadena de Valor, se detalló en la figura 21. La matriz de la Cadena de Valor se detalló en el **Apéndice N° 11**.

Análisis Interno FODA

Tabla 26

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Producto atractivo y divertido.	Expansión hacia nuevos mercados.
Bajo costo de producción.	Eventos y celebraciones con gomitas personalizadas.
Capacidad de crear marcas memorables.	Crear experiencias de marcas como talleres, tiendas temáticas.
Debilidades	Amenazas
Niveles de competitividad.	Regulaciones estrictas sobre el etiquetado natural.
Necesidad constante de innovación.	Productos alternativos competitivos.
Poca diferenciación si no se cuida el branding y la propuesta de valor.	Aumento de costos de materias primas.

Nota. Plan Estratégico (2025).

Elaborado por: La Autora, 2026

El FODA se detalló en la tabla 26 y la matriz de los Impactos Cruzados del FODA se detalló en el **Apéndice N° 12**.

Marca

Para la marca es importante debido a que consiste en un proceso legal que nos brinda el derecho exclusivo de usar el nombre elegido en relación al producto a ofrecer protegiendo nuestra identidad comercial evitando el plagio, donde daremos a conocer la marca que utilizaremos siendo “GiselGummies”.

Razón Social

“Productora de Gomitas GiselGummies S.A

Figura 22**Logo**

Elaborado por: La Autora, 2026

Slogan

"Disfruta lo natural, siente lo delicioso"

Figura 23**Slogan**

Elaborado por: La Autora, 2026

Misión

"Elaboración de gomitas de alta calidad con sabores inigualables, brindándote la mejor experiencia al consumir nuestras gomitas, generando alegría y satisfacción a los clientes, aprovechando cada ingrediente en el producto".

Visión

Nuestra visión se basa en lo siguiente: "Ser los líderes dentro de las ventas de gomitas, ofreciendo nuestro producto saludable y sostenible para que sean deleitados por los consumidores y superen las expectativas de consumos"

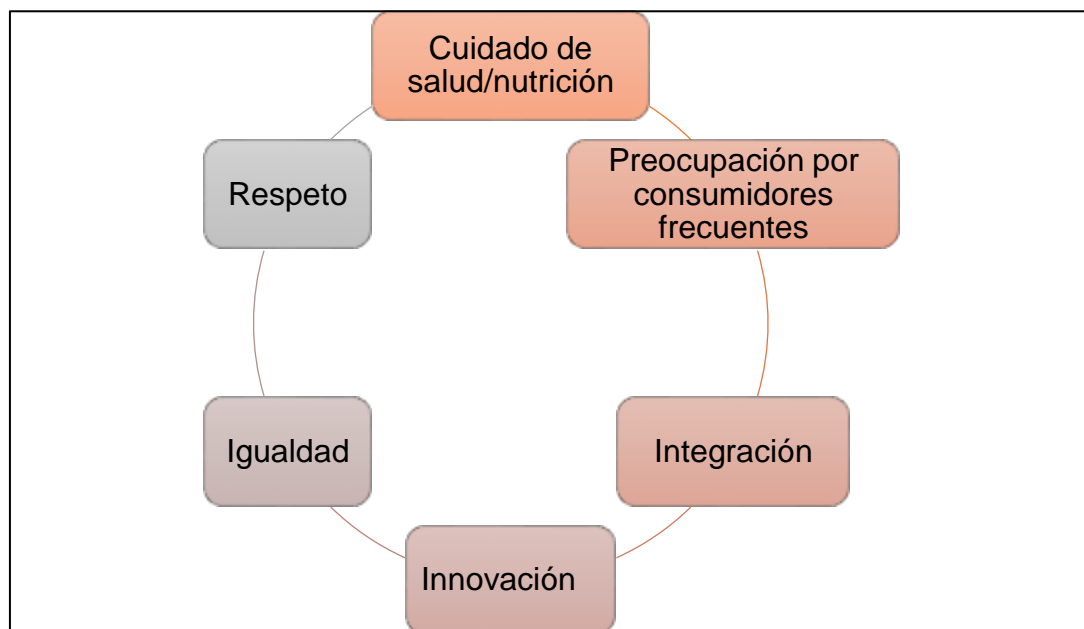
Valores

Dentro de los siguientes valores, lo hemos elegido en base al cuidado de las personas y la salud de ellos dado a que las gomitas libres de azúcar contengan esa similitud con los caramelos de uso tradicional, ofreciendo esta alternativa siendo de propiedades diferentes sin variar la calidad-precio se detalló en la figura 24, constituidos en:

- Cuidado de salud/nutrición
- Preocupación por consumidores frecuentes
- Integración
- Innovación
- Igualdad
- Respeto

Figura 24

Valores



Elaborado por: La Autora, 2026

Propuesta de Valor

Para nuestra propuesta de valor se basa en que el producto está hecho con amor y creatividad, cuándo cada detalle de cada gomita para ofrecer el producto que despertará muchas sonrisas y generará recuerdos que jamás se olvidarán.

Estrategias de Comercialización y Distribución del Producto

En base al Análisis Estratégico Situacional se plantearon las siguientes estrategias:

Estrategias de Comercialización

Tabla 27

Estrategia de Comercialización 1

Estrategia	Detalle/Acción
Posicionamiento de marca	Crear identidad visual atractiva, empaques llamativos, storytelling emocional

Nota. Plan Estratégico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Para plasmar de manera idónea la identidad visual se diseñó el empaque a comercializar con su respectivo logo y marca. Diferenciarse de la competencia, crear valor percibido, se detalló en la tabla 27.

Figura 25

Prototipo de producto



Elaborado por: La Autora, 2026

Tabla 28

Estrategias de Comercialización 2

Estrategia	Detalle/Acción
Promociones y fidelización	y Ofertas, concursos en redes sociales, recompensas por compras

Nota. Plan Estratégico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Figura 26
Promociones



Elaborado por: La Autora, 2026

Se propone crear piezas graficas donde se planteen promociones. Con el objetivo de aumentar lealtad, reducir el poder de negociación de los clientes.

Tabla 29

Estrategias de Comercialización 3

Estrategia	Detalle/Acción
Alianzas comerciales y eventos temáticos	Convenios con gimnasios, negocios veganos, organizadores de eventos

Nota. Plan Estratégico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Con el objetivo de aprovechar oportunidades de expansión y visibilidad se elaboró las estrategias de comercialización se detalló en la tabla 29.

Tabla 30

Estrategias de Comercialización 4

Estrategia	Detalle/Acción
Innovación del producto	del Lanzar ediciones limitadas (sabores, formas) en fechas especiales

Nota. Plan Estratégico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Con el objetivo de enfrentar amenaza de sustitutos y necesidad de innovación constante se detalló en la tabla 30.

Figura 27

Distintas presentaciones de las gomitas



Elaborado por: La Autora, 2026

Tabla 31

Estrategias de Comercialización 5

Estrategia	Detalle/Acción
Marketing digital influencers	e Videos en TikTok, retos, recetas con gomitas, colaboración con microinfluencers

Nota. Plan Estratégico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Con el objetivo de aumentar visibilidad y alcance, sobre todo en jóvenes y familias se detalló en la tabla 31.

Tabla 32

Estrategias de Comercialización 6

Estrategia	Detalle/Acción
Cumplimiento legal y certificaciones visibles	Obtener y mostrar sellos de calidad, “Producto Natural”, “Sin Azúcar Añadida”

Nota. Plan Estratégico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Con el objetivo de aumentar confianza y evitar sanciones por etiquetado o normas legales se detalló en la tabla 32.

Estrategias de Distribución

Tabla 33

Estrategias de Distribución 1

Canal	Detalle/Acción
Físico directo	Venta en tiendas naturistas, farmacias, quioscos saludables, colegios

Nota. Plan Estratégico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Con el objetivo de ampliar cobertura local y llegar al segmento que busca productos naturales se detalló en la tabla 33.

Tabla 34

Estrategias de Distribución 2

Canal	Detalle/Acción
Online propio	Página web con tienda virtual

Nota. Plan Estratégico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Con el objetivo de aumentar independencia y control sobre las ventas se detalló en la tabla 34.

Figura 28

Sitio Web



Elaborado por: La Autora, 2026

Tabla 35

Estrategias de Distribución 33

Canal	Detalle/Acción
Apps de reparto	Incorporación a Rappi, Glovo, Uber Eats
Eventos y ferias	Participación en ferias de alimentación saludable o infantiles

Nota. Plan Estratégico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Con el Objetivo de llegar a clientes urbanos que prefieren delivery y expandir mercado y mostrar el producto a nuevos públicos se detalló en la tabla 35.

Tabla 36

Estrategias de Distribución 4

Canal	Detalle/Acción
Redes sociales	Instagram, TikTok, Facebook con botón de compra

Nota. Plan Estratégico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Con el objetivo de enfocarse en clientes jóvenes, lo cual facilita compras impulsivas se detalló en la tabla 36.

Tabla 37

Estrategias de Distribución 5

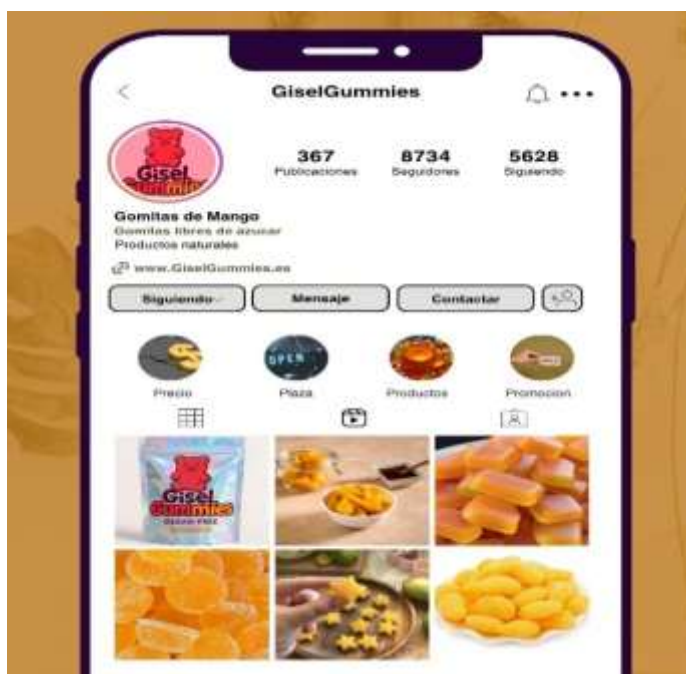
Canal	Detalle/Acción
Eventos y ferias	Participación en ferias de alimentación saludable o infantiles

Nota. Plan Estratégico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Con el objetivo de expandir mercado y mostrar el producto a nuevos públicos, luego de gestionar todos los procesos de estrategias de distribución se detalló en la tabla 37, se toma en cuenta esto como nos permite mantener una ventaja competitiva contra el tiempo, donde tomamos en cuenta varios puntos:

Figura 29
Perfil en Instagram



Elaborado por: La Autora, 2026

Uno de los principales es mantener una alianza estratégica donde nuestro objetivo es firmar con diferentes tiendas para ampliar nuestros canales de distribución. Continuamos con mantener una exclusividad de proveedores donde buscaríamos mantener y afianzar un proveedor exclusivo para procesar nuestro producto de esa

forma aseguraríamos insumos con sellos de calidad. Estandarización y escalabilidad dentro de este punto buscamos documentar nuestras principales recetas, mantener un control de calidad donde nos lleve a aumentar la producción sin sacrificar sabor ni presentación.

Estrategias de Innovación en Distribución.

La innovación no solo nos permite depender de un canal, sino que puede multiplicar los puntos de contactos con el cliente, se detalló en la tabla 38 detallamos las consideraciones a tener en cuenta:

Tabla 38

Innovación de Distribución

Innovación	Acción	Principal Ventaja
Digitalización en la experiencia de compra	Incorporar códigos QR que lleven promociones o buzón de sugerencias	Refuerza la innovación e interacción con marca
Alianzas con plataformas digitales	Estar dentro de Apps de deliverys	Acceso inmediato con clientes que ya confían en las plataformas de deliverys
Ventas directas al consumidor	Ofrecer suscripciones mensuales	Generar comunicad directa con el cliente

Elaborado por: La Autora, 2026

Estrategias de Costos y Producción

Tabla 39

Estrategias de Costos y Producción 1

Estrategia	Detalle/Acción
Diversificación de proveedores	Contratar a más de un proveedor por insumo clave

Nota. Plan Estratégico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

De la misma manera se planificó elegir al mejor proveedor de productos e insumos claves. Con el objetivo de evitar desabastecimiento, obtener mejores precios, reducir riesgo de dependencia, se detalló en la tabla 39.

Tabla 40

Estrategias de Costos y Producción 2

Estrategia	Detalle/Acción
Optimización del proceso productivo	Capacitar a operarios, uso eficiente de maquinaria

Nota. Plan Estratégico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Se planteo capacitar de manera gratuita a los empleados por medio del Programa Talento Joven el cual propone un Curso Gratuito «Operador de Maquinaria» patrocinado por la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Zamora. Con el objetivo de bajar costos, mejorar productividad y disminuir errores, se detalló en la tabla 40.

Tabla 41

Estrategias de Costos y Producción 3

Estrategia	Detalle/Acción
Análisis de precios de mercado	Estudiar competencia para fijar precios competitivos

Nota. Plan Estratégico (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Se planteo analizar a los competidores que distribuyan gomitas dentro de toda la provincia. Con el objetivo de ser atractivos para el consumidor sin sacrificar márgenes se detalló en la tabla 41. Luego de gestionar el proceso de marketing concluimos un análisis dentro del proceso manteniendo un horizonte temporal, donde buscamos una rentabilidad en mediano plazo para que nos puedan permitir:

- Aumentar la capacidad de producción,
- Poder consolidar la marca y mantener un registro del mismo.
- Alcanzar una fidelización con varios clientes dentro de las zonas geográficas.
- Mantener un amplio canal para la distribución del producto.
- Lanzar nuevos productos para captar más la atención de los clientes.

4.4 Análisis Financiero para Determinar la Viabilidad del Proyecto

Se desarrolló un análisis financiero integral con el fin de determinar la viabilidad económica del proyecto de creación de una empresa productora y comercializadora de gomitas libres de azúcar añadida elaboradas a base de mango. Este análisis permitió identificar los costos, ingresos e inversiones necesarias, así como proyectar la rentabilidad del negocio a lo largo del periodo de estudio.

Inversión Total

Tabla 42

Total de la Inversión

Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$9.338,05
Activos fijos	\$23.020,00
Activos Diferidos	\$2.129,20
Total	\$34.487,25

Nota. Análisis Financiero (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

El total de la inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto asciende a \$34.487,25, distribuida en tres componentes fundamentales, se detalló en la tabla 42. El capital de trabajo, con un valor de \$9.338,05, está destinado a cubrir las necesidades operativas iniciales, incluyendo materias primas, insumos y gastos corrientes.

Por su parte, los activos fijos, que suman \$23.020,00, comprenden la maquinaria, equipos y herramientas esenciales para el proceso de producción de las gomitas.

Finalmente, los activos diferidos, con un valor de \$2.129,20, corresponden a inversiones en permisos, registros legales y suscripciones necesarias para la operación administrativa y contable de la empresa.

Tabla 43**Capital Propio**

Detalle	Porcentaje	Valor
Accionista 1 Estefania Tovar	90%	\$31.038,52
Total	90%	\$31.038,52

Nota. Análisis Financiero (2025)**Elaborado por: La Autora, 2026**

El capital propio del proyecto está constituido por el 90% del total de la inversión, lo que representa un valor de \$31.038,52, se detalló en la tabla 43. Este monto fue aportado por el Accionista 1, Estefania Tovar, quien asumió la totalidad de la participación correspondiente al capital propio, asegurando la cobertura de la mayor parte de la inversión inicial requerida para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto.

Tabla 44.**Financiamiento**

Institución	Produbanco
Monto	\$ 3.448,72

Nota. Análisis Financiero (2025)**Elaborado por: La Autora, 2026**

El financiamiento externo fue gestionado a través de la institución financiera Produbanco, la cual otorgó un crédito por un monto de \$3.448,72, se detalló en la tabla 44. Este valor representó el 10% restante del total de la inversión necesaria para el proyecto

Capital de Trabajo

El capital de trabajo neto requerido se detalló en el **Apéndice N° 13** y el capital neto anual **Apéndice N° 14**.

Cálculo TMAR

Para el cálculo de la TMAR se tomó en cuenta los siguientes datos:

Tabla 45.***Tasas de Inflación Anual en Ecuador (Últimos 10 Años)***

Año	Tasa de Inflación (%)
2015	3,38%
2016	1,12%
2017	3,60%
2018	-2,70%
2019	-0,70%
2020	-0,90%
2021	0,10%
2022	3,74%
2023	2,90%
2024	5,30%
Promedio	1,58%

Fuente: (BCE, 2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Durante el período comprendido entre 2015 y 2024, Ecuador experimentó variaciones significativas en su tasa de inflación, se detalló en la tabla 45. En 2015, la inflación fue del 3,38%, mientras que en 2016 descendió al 1,12%. Posteriormente, en 2017 se registró un repunte al 3,60%. Sin embargo, en los años siguientes se observaron tasas negativas, destacando el año 2018 con -2,70% y 2020 con -0,90%. A partir de 2021, la inflación retomó una tendencia creciente, alcanzando su punto más alto en 2024 con un 5,30%. En promedio, la tasa de inflación durante esta década fue del 1,58%.

Tabla 46.***Datos y cálculo***

Prima de Riesgo	4,36%
26/ene/2026	
Tasa de Inflación	1,58%
pr	4,36%
p	1,58%
p*pr	0,13%
TMAR	6,01%

Nota. Análisis Financiero (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Se utilizó una prima de riesgo del 26 de enero del 2026, la cual fue del 4,36%, y una tasa de inflación promedio del 1,58% para calcular la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR), se detalló en la tabla 46. Para ello, primero se determinó el producto entre la tasa de inflación y la prima de riesgo, obteniéndose un valor de 0,07%. Finalmente, se aplicó la fórmula $TMAR = pr + p + (p \times pr)$, resultando en una TMAR de 6,01%, que representa el rendimiento mínimo esperado por los inversionistas considerando el contexto económico y el nivel de riesgo del proyecto.

Cálculo de la Tasa de Descuento

Tabla 47.

Tasa de Descuento

Detalle	Monto	Weight	T	W*T
Deuda	\$ 3.448,72	10%	10,21%	1,02%
Recursos propios	\$ 31.038,52	90%	6,01%	5,41%
Total	\$ 34.487,25	100%		6,43%

Nota. Análisis Financiero (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Para el cálculo de la tasa de descuento del proyecto, se consideró una estructura de financiamiento compuesta por deuda y recursos propios, se detalló en la tabla 47.

La deuda ascendió a \$3.448,72, representando el 10% del total de la inversión, con un costo del 10,21%, lo que generó un peso ponderado de 1,02%.

Por otro lado, los recursos propios alcanzaron \$31.038,52, equivalentes al 90% del total, se obtuvo una tasa de descuento del 6,43% utilizada como referencia para evaluar la viabilidad financiera del proyecto.

Capital Financiado

Se gestionó un crédito con la institución financiera Produbanco por un monto total de \$3.448,72, con una tasa efectiva del 10,21% y un plazo de 5 años.

La cuota anual pactada fue de \$914,65, se detalló en la tabla 48.

Tabla 48

Amortización

Institución	Produbanco			
Monto	\$ 3.448,72			
Tasa efectiva	10,21%			
Plazo	5		Cuota:	\$ 914,65
Período	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	\$ 3.448,72			
1	\$ 2.886,19	\$ 562,54	\$ 352,11	\$ 914,65
2	\$ 2.266,22	\$ 619,97	\$ 294,68	\$ 914,65
3	\$ 1.582,95	\$ 683,27	\$ 231,38	\$ 914,65
4	\$ 829,92	\$ 753,03	\$ 161,62	\$ 914,65
5	\$ -	\$ 829,92	\$ 84,73	\$ 914,65
Total		\$ 3.448,72	\$ 1.124,53	

Nota. Análisis Financiero (2025)**Elaborado por: La Autora, 2026**

Durante el primer período se amortizó un capital de \$562,54, generándose un interés de \$352,11, lo que dejó un saldo pendiente de \$2.886,19.

En el segundo período, el capital amortizado fue de \$619,97 y los intereses ascendieron a \$294,68, reduciendo el saldo a \$2.266,22.

En el tercer período se amortizó un capital de \$683,27 y se pagaron intereses por \$231,38, dejando un saldo de \$1.582,95. Para el cuarto período, el capital amortizado fue de \$753,03 y los intereses alcanzaron \$161,62, quedando un saldo de \$829,92.

Finalmente, en el quinto período se canceló la deuda con un pago de \$829,92 de capital y \$84,73 de intereses, extinguiéndose completamente la obligación. El total de intereses pagados durante toda la vida del préstamo ascendió a \$1.124,53.

Costo Unitario

Tabla 49

Costos Indirectos (mensuales)

Concepto	Costo mensual (USD)	Paquetes producidos/mes	Costo por paquete (USD)
Agua potable	\$500,00	14.650	\$ 0,03
Energía eléctrica	\$1.600,00	14.650	\$ 0,11
Subtotal	—	—	\$ 0,14

Nota. Análisis Financiero (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

El gasto mensual por concepto de agua potable se estimó en \$500,00, mientras que el correspondiente a energía eléctrica fue de \$1.600,00, se detalló en la tabla 49. Con una producción mensual de 14.650 paquetes de gomitas, el costo indirecto por paquete se calculó en \$0,03 para el agua y \$0,11 para la energía eléctrica. En conjunto, el subtotal de costos indirectos por paquete alcanzó los \$0,14.

Tabla 50

Costo total unitario por paquete (20 gomitas)

Concepto	Costo por paquete (USD)
Insumos directos	\$0,27
Empaque	\$0,14
Costos indirectos	\$ 0,14
Total Costo Unitario	\$0,55

Nota. Análisis Financiero (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

El costo total unitario por paquete de 20 gomitas se estableció en \$0,55, se detalló en la tabla 50.

Precio de Venta

Para el cálculo del precio de venta se tomó en cuenta el costo unitario y un margen de ganancia del 81%. Tomando este margen para poder responder la

necesidad de cubrir los costos directos de producción, sino también los indirectos asociados a operación. Además, un nivel de este margen nos podrá mantener la competitividad en el mercado, garantizar la sostenibilidad financiera del negocio y generar un retorno atractivo.

$$\text{Precio de Venta} = \text{Costo Unitario} \times (1 + \% \text{ ganancia})$$

$$\text{Precio de Venta} = \$0,55 \times (1 + \% 81)$$

$$\text{Precio de Venta} = \$0,55 \times 181\%$$

$$\text{Precio de Venta} = \$1,00$$

Tabla 51

Resumen

Detalle	Valor (USD)
Costo total por paquete	\$0,55
Precio de venta estimado	\$ 1,00
Ganancia por paquete	\$ 0,45

Nota. Análisis Financiero (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Se estableció una ganancia neta de \$0,45 por cada paquete vendido, se detalló en la tabla 51.

Ingresos

La planificación de la producción se estableció en función directa de la capacidad instalada del proyecto, considerando los recursos disponibles, el volumen máximo de elaboración por lote y la frecuencia operativa mensual.

De esta manera, las cantidades de insumos y los niveles de producción proyectados responden estrictamente a la capacidad real de procesamiento del emprendimiento, garantizando que los cálculos presentados sean técnicamente viables y coherentes con las condiciones operativas del modelo de negocio.

Tabla 52***Proyección de Unidades***

Detalle	2025	2026	2027	2028	2029
Gomitas(Paquetes de 20)	175794	178607	181464	184368	187318
Demanda	210894	214268	217696	221180	224718
% producido en base a la capacidad de producción	83,36%	83,36%	83,36%	83,36%	83,36%

Nota. Análisis Financiero (2025)**Elaborado por: La Autora, 2026**

Para realizar el análisis de las proyecciones de ventas y unidades, se tomó como referencia la demanda insatisfecha, que permitió estimar las cantidades necesarias de producción, se detalló en la tabla 52. En la proyección, se estableció que en el año 2025 se producirían 175.794 paquetes de 20 gomitas. Posteriormente, se proyectó un crecimiento gradual, alcanzando 178.607 paquetes en 2026, 181.464 en 2027, 184.368 en 2028 y 187.318 paquetes en 2029. Durante todo el período analizado, la producción representó el 83,36% de la demanda, manteniendo un nivel constante de aprovechamiento de la capacidad instalada del proyecto.

Tabla 53***Proyección de Ventas***

Detalle	2025	2026	2027	2028
Gomitas (Paquetes de 20)	175794	178607	181464	184368
Precio	\$1,00	\$1,02	\$1,04	\$1,06
Ingresos anuales	\$175.114,17	\$181.474,31	\$188.065,46	\$194.896,00

Nota. Análisis Financiero (2025)**Elaborado por: La Autora, 2026**

Para el año 2025, se estimó una producción y venta de 175.794 paquetes de 20 gomitas, con un precio de \$1,00 por paquete, generando ingresos anuales por \$175.114,17, se detalló en la tabla 53. En 2026, la producción proyectada aumentó a 178.607 paquetes, ajustando el precio a \$1,02, lo que permitió generar ingresos de \$181.474,31. Para 2027, con 181.464 paquetes y un precio de \$1,04, los ingresos ascendieron a \$188.065,46. Finalmente, en 2028, la venta de 184.368 paquetes a \$1,06 cada uno generó ingresos anuales por \$194.896,00.

Egresos

Tabla 54

Servicios Básicos

Detalle	Mes	Año
Servicio Eléctrico	\$1.600,00	\$19.200,00
Agua Potable	\$500,00	\$6.000,00
Teléfono e Internet	\$38,00	\$456,00
Total	\$2.138,00	\$25.656,00

Nota. Análisis Financiero (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Los servicios básicos de la empresa representan un componente importante de los gastos operativos mensuales y anuales, se detalló en la tabla 54. El servicio eléctrico genera un gasto mensual de \$1.600,00, acumulando un total anual de \$19.200,00. Por su parte, el consumo de agua potable se estima en \$500,00 al mes, lo que equivale a \$6.000,00 anuales. Finalmente, los servicios de teléfono e internet implican un gasto mensual de \$38,00, sumando \$456,00 al año. En conjunto, el total de los servicios básicos asciende a \$2.138,00 por mes y \$25.656,00 anuales.

Tabla 55

Gastos financieros

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Amortización	\$562,36	\$619,78	\$683,06	\$752,80	\$829,66
Interés	\$352,01	\$294,59	\$231,31	\$161,57	\$84,71
Total	\$914,37	\$914,37	\$914,37	\$914,37	\$914,37

Nota. Análisis Financiero (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

En el Año 1, la amortización del préstamo ascendió a \$562,36 y los intereses a \$352,01, resultando en un total anual de \$914,37, se detalló en la tabla 55. En el segundo año, se amortizó un capital de \$619,78 y se pagaron \$294,59 en intereses, manteniéndose el total anual en \$914,37. Para el tercer año, la amortización fue de \$683,06 y los intereses de \$231,31. En el cuarto año, el capital pagado alcanzó \$752,80 y los intereses \$161,57. Finalmente, en el quinto año se completó la

amortización con \$829,66 y el pago de intereses fue de \$84,71, dejando el préstamo completamente liquidado.

Flujo de Caja

Se encuentra en el **Apéndice N° 15**.

Tabla 56

Indicadores Financieros

Indicador	Cifra
VAN	\$37.451,38
TIR	38,79%
PAYBACK	2,59
B/C	1,13

Nota. Análisis Financiero (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto fue positivo, alcanzando \$37.451,38, lo que indica que los beneficios generados superan el costo de la inversión inicial. La Tasa Interna de Retorno (TIR) se situó en 38,799%, superando ampliamente la tasa de descuento utilizada, lo cual confirma la alta rentabilidad del proyecto. El período de recuperación de la inversión (Payback) fue de 2,59 años, evidenciando que el capital invertido se recupera en menos de dos años, se detalló en la tabla 56. Finalmente, el índice beneficio/costo (B/C) alcanzó un valor de 1,13, lo que significa que por cada dólar invertido se obtiene un retorno de \$0,13, reafirmando que el proyecto es económicamente rentable y viable.

Punto de Equilibrio

Tabla 57.

Datos

Detalle	Valor
Precio Venta	\$ 1,00
Coste Unitario	\$ 0,55
Gastos Fijos	153.050
Pto. Equilibrio	343.329
\$ Ventas Equilibrio	\$ 342.000,98

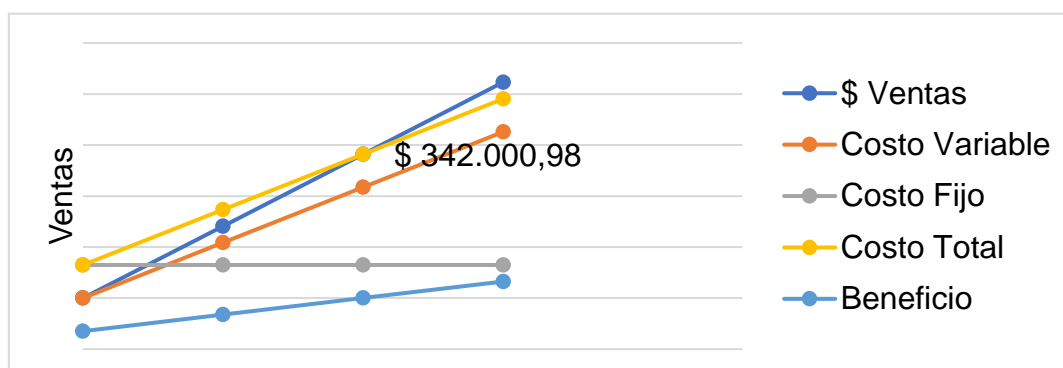
Nota. Análisis Financiero (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 343.329 unidades mes, se detalló en la tabla 57.

Figura 30

Punto de equilibrio



Elaborado por: La Autora, 2026

Análisis de Sensibilidad en Ventas

Se realizó un análisis de sensibilidad en las ventas del proyecto, considerando un aumento y una disminución del 3 % sobre los ingresos proyectados. Este rango de variación se utiliza para construir escenarios positivos y negativos, ya que representa un cambio razonable y manejable que permite evaluar el comportamiento del proyecto frente a fluctuaciones moderadas del mercado, sin incurrir en supuestos extremos poco realistas. La Tabla 58 presenta los principales indicadores financieros obtenidos a partir de este análisis, evidenciando el impacto que tienen las variaciones en las ventas sobre la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

Tabla 58.

Indicadores

Aumento del 3%		Disminución del 3%	
VAN	\$ 52.378,06	VAN	\$ 22.524,69
TIR	50,85%	TIR	26,35%
PAYBACK	2,05	PAYBACK	3,69
B/C	\$ 1,27	B/C	\$ 1,13

Nota. Análisis Financiero (2025)

Elaborado por: La Autora, 2026

El análisis financiero del proyecto permitió establecer la viabilidad económica de la producción y comercialización de gomitas sin azúcar a base de mango. Para profundizar en la evaluación de riesgos y la robustez de la inversión, se realizó un análisis de sensibilidad, considerando la variación de los ingresos y en diferentes escenarios. Este análisis permite anticipar cómo cambios en factores críticos afectarían la rentabilidad del proyecto, asegurando una planificación financiera más realista y estratégica.

Escenario Positivo

En el escenario positivo se asume un incremento del 3 % en las ventas proyectadas, derivado de una mayor aceptación del producto en el mercado y de un adecuado posicionamiento de las gomitas sin azúcar añadida a base de mango. Bajo este supuesto, el Valor Actual Neto (VAN) asciende a \$52.378,06, lo que evidencia una mayor generación de valor económico para el proyecto.

Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 50,85 %, reflejando una rentabilidad considerablemente superior a la tasa de descuento empleada en la evaluación financiera. El período de recuperación de la inversión (Payback) se reduce a 2,05 años, lo que indica una recuperación más rápida del capital invertido. Por su parte, el índice Beneficio/Costo (B/C) se sitúa en 1,27, confirmando que los beneficios superan ampliamente a los costos del proyecto.

Escenario Negativo

El escenario negativo contempla una disminución del 3 % en las ventas proyectadas, atribuida a una menor dinámica del mercado o a una aceptación más lenta del producto por parte de los consumidores. En este contexto, el VAN se reduce a \$22.524,69, manteniéndose positivo, lo que indica que el proyecto continúa siendo rentable aún bajo condiciones adversas.

La TIR disminuye a 26,35 %, reflejando una rentabilidad menor, aunque todavía aceptable desde el punto de vista financiero. El Payback se extiende a 3,69 años, evidenciando una recuperación del capital más lento, mientras que el indicador Beneficio/Costo alcanza 1,13, lo que confirma que los beneficios siguen siendo superiores a la inversión, aunque con un margen reducido.

Los resultados del análisis de sensibilidad en ventas demuestran que el proyecto mantiene su viabilidad financiera tanto en escenarios favorables como desfavorables. La capacidad de sostener indicadores positivos ante una disminución del 3 % en las ventas evidencia la robustez del modelo de negocio, mientras que el escenario positivo refuerza el potencial de crecimiento y consolidación de la empresa productora y comercializadora de gomitas libres de azúcar añadida a base de mango.

El flujo de caja de este escenario se detalló en el Apéndice N° 16.

5. DISCUSIÓN

En relación con el objetivo específico 1, orientado al análisis de la aceptación y disposición a pagar del mercado, los resultados evidencian una alta receptividad hacia las gomitas de mango libres de azúcar añadida en el cantón El Triunfo. Este comportamiento se explica por la creciente preferencia de los consumidores por productos con atributos saludables, tendencia que ha sido documentada en investigaciones recientes sobre alimentos funcionales y snacks reducidos en azúcar. Herrera et al. (2022) identifican una elevada intención de compra en productos similares, mientras que Parra y Sarta (2023) destacan que el formato gummy posee ventajas competitivas asociadas a su practicidad y aceptación sensorial. La coincidencia entre estos estudios y los hallazgos obtenidos confirma que la combinación entre formato atractivo y propuesta saludable constituye un factor determinante en la decisión de compra.

En relación con el objetivo específico 2, correspondiente al estudio técnico del proyecto, los resultados demuestran que la estructura de inversión definida permite garantizar la operatividad del negocio y la adecuada asignación de recursos productivos. La planificación de capital de trabajo, activos fijos y activos diferidos responde a criterios técnicos de eficiencia y sostenibilidad operativa. Estudios sobre emprendimientos alimenticios señalan que una correcta estructuración técnica reduce riesgos de interrupción productiva y mejora la estabilidad financiera en etapas iniciales. En este sentido, la inversión total de \$34.487,25 se encuentra dentro de parámetros coherentes para microempresas del sector alimenticio, lo que respalda la factibilidad técnica del proyecto.

En relación con el objetivo específico 3, orientado al diseño del plan de marketing, los resultados muestran que la estrategia planteada se alinea con enfoques contemporáneos de comercialización basados en posicionamiento de marca, comunicación digital y diversificación de canales. Godínez, Malca y Reátegui (2022) sostienen que una propuesta de valor clara y una presencia digital estratégica fortalecen la percepción de confianza y reducen la incertidumbre del consumidor. Asimismo, la implementación de una estrategia multicanal constituye un elemento

diferenciador frente a modelos tradicionales que dependen de un único canal de distribución. La combinación de publicidad mensual, estrategias comerciales estructuradas y acciones de branding favorece la visibilidad del producto y contribuye al posicionamiento progresivo en el mercado local.

En relación con el objetivo específico 4, vinculado con la evaluación financiera del proyecto, los indicadores obtenidos evidencian coherencia con estudios previos sobre emprendimientos de alimentos saludables. Investigaciones similares reportan valores positivos de VAN y tasas internas de retorno superiores a la tasa de descuento, con periodos de recuperación cercanos a tres años. En el presente estudio, la TIR de 38,79% y el periodo de recuperación de 2,59 años reflejan una rentabilidad atractiva, aunque moderada, lo cual se explica por la estrategia de precios accesibles y una estructura de costos ajustada al contexto local. El análisis de sensibilidad confirma que el proyecto mantiene estabilidad financiera ante variaciones moderadas en las ventas, aunque con un margen de seguridad menor en comparación con productos de mayor contribución unitaria.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En relación con el objetivo específico 1, el estudio de mercado permitió identificar una demanda potencial significativa para las gomitas de mango libres de azúcar añadida en el cantón El Triunfo. Los resultados evidenciaron una aceptación favorable del producto y una adecuada disposición a pagar por parte de los consumidores, lo que confirma la existencia de un nicho de mercado que prioriza alternativas saludables frente a las golosinas tradicionales. Asimismo, se determinó que la oferta actual es insuficiente para cubrir la demanda estimada, generándose una demanda insatisfecha relevante que respalda la viabilidad comercial del proyecto.

En relación con el objetivo específico 2, correspondiente al estudio técnico del proyecto, se determinó la estructura de inversión necesaria para la implementación del negocio, alcanzando una inversión inicial total de \$34.487,25, compuesta por capital de trabajo \$9.338,05, activos fijos \$23.020,00 y activos diferidos \$2.129,20. Esta planificación técnica permitió establecer los requerimientos operativos, productivos y logísticos necesarios para la producción y comercialización de las gomitas de mango, garantizando la factibilidad operativa y el adecuado uso de los recursos.

En relación con el objetivo específico 3, orientado al diseño del plan de marketing, se estructuró una estrategia integral de promoción y posicionamiento para la marca GiselGummies, basada en acciones de publicidad, estrategias comerciales y presencia digital. Se estableció una inversión en publicidad y promoción de \$30,00 mensuales (\$360,00 anuales) y en estrategias de marketing de \$500,00 mensuales (\$6.000,00 anuales), lo que permite fortalecer el posicionamiento de la marca, incrementar la visibilidad del producto y facilitar su penetración en el mercado local. La implementación de un enfoque multicanal y de branding estratégico contribuye a la sostenibilidad comercial y competitividad del proyecto.

En relación con el objetivo específico 4, el análisis financiero evidenció que el proyecto es económicamente viable. Con una inversión inicial de \$34.487,25, el proyecto alcanzó indicadores financieros favorables, reflejados en un VAN positivo de

\$37.451,38, una TIR de 38,79% y un periodo de recuperación de 2,59 años, valores que superaron los criterios mínimos de aceptación financiera y confirmaron la rentabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio en el mercado local.

Finalmente, en función de los resultados técnicos, comerciales y financieros obtenidos, se concluyó que el modelo de negocio para la producción y comercialización de gomitas de mango libres de azúcar añadida en el cantón El Triunfo es técnica, comercial y financieramente viable, validándose la hipótesis planteada y evidenciándose su potencial de escalabilidad y permanencia en el mercado.

6.2 Recomendaciones

La investigación recomienda consolidar una estrategia de marketing digital basada en contenidos y conversión medible. Se sugiere un calendario editorial para Instagram, TikTok y Facebook con piezas educativas sobre azúcar añadida y porciones, recetas breves con gomitas y testimonios de consumidores, complementado con microinfluencers locales. Cada campaña deberá contar con enlaces UTM, página de aterrizaje y prueba con cupón de primera compra para estimar costo de adquisición, tasa de conversión y retención a 30 y 60 días.

Se propone fortalecer alianzas con productores de mango del cantón mediante contratos con especificaciones de trazabilidad y entregas estacionales, incorporando precios piso y acuerdos de compra anticipada para asegurar calidad y costo estable. En paralelo, conviene firmar convenios con gimnasios, colegios y tiendas naturistas para exhibición en punto de venta y activaciones mensuales, así como habilitar venta directa en ferias de alimentación saludable con muestreo controlado.

En sostenibilidad, el estudio sugiere migrar progresivamente a empaques reciclables o biodegradables con certificación y reducir desperdicios mediante estandarización de batch y control de mermas por lote. El aprovechamiento de subproductos del mango para insumos secundarios o compostaje, junto con una comunicación transparente del impacto ambiental en etiqueta y redes, puede reforzar el posicionamiento saludable y responsable.

En desarrollo de producto, conviene ejecutar pilotos trimestrales con ediciones limitadas de sabores y formatos, aplicando pruebas A/B de empaque y precio en microsegmentos. La realización de encuestas breves postcompra y grupos focales semestrales permitirá validar preferencias y ajustar la propuesta de valor, manteniendo la ventaja competitiva sin comprometer el perfil sensorial ni el atributo sin azúcar añadida.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Abad, J. V. (2002). *Riesgo financiero y precio del mercado de las acciones*. Retrieved 25 de 3 de 2024, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=263615>
- Achata, M., Mejía, Á., Pardave, R., Quintanilla, J., & Villa, K. (2020). *GOMIFRUT-Gomitas a base de insumos naturales*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/655151/Achat_aB_M.pdf?sequence=3
- Agell, P., & Segarra, J. A. (1988). *Investigación de Mercados*. Retrieved 25 de 3 de 2024, from <https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/991>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2023). *NORMATIVA TÉCNICA SANITARIA PARA ALIMENTOS PROCESADOS, 2023*. <https://acortar.link/0sONkq>
- Alcaldía Ciudadana de El Triunfo. (2023). *Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Triunfo*. Retrieved 16 de 12 de 2023, from Alcaldía Ciudadana de El Triunfo: <https://el-triunfo.gob.ec/alcaldia/ordenanzas-2/>
- Alvariño, C., Asalde, C., Camacho, N., Jurado, P., & Tasaico, C. (2023). *Producción y comercialización de gomitas a base de sangre de vacuno en polvo*. Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Ciencias Económicas. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/1028b088-5546-4404-b6e7-9821b496fb6c>
- Aranda, I., Tamayo, ó., Barbosa, E., Segura, M., Moguel, Y., & Betancur, D. (2015). Desarrollo de una golosina tipo "gomita" reducida en calorías mediante la sustitución de azúcares con Stevia rebaudiana B. *Nutrición Hospitalaria*, 31(1),

334-340. https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0212-16112015000100036&script=sci_arttext

ARCSA. (2025). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Retrieved 16 de 12 de 2023, from Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria: <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>

Arista, F., Guerrero, C., Riega, A., Távora, J., & Mendoza, G. (2020). *Plan de negocio para la producción y comercialización suplemento vitamínico para niños con camu camu*. Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Ciencias Económicas . <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/ffc44172-ddaa-4549-ba6a-43659b1181c7>

Bautista, P., & Amparo, F. (2019). *Módulo Costos de Producción*. Retrieved 28 de 4 de 2024, from <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/18470>

BCE. (2025). *Banco Central del Ecuador*. <https://www.bce.fin.ec/>

Braun, C. R. (1992). *Sobre una presentación de las curvas de indiferencia*. Retrieved 25 de 3 de 2024, from <https://eprints.ucm.es/26042>

Bueno, J. (2021). *Estudio de Prefactibilidad para la Instalación de una Planta Productora de Gomititas Nutritivas a Base de Vegetales y Frutas Deshidratadas*. Universidad de Lima, Facultad de Ingeniería y Arquitectura. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/14019/Bueno_Estudio-prefactibilidad-instalaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carazo, M., & Cristina, P. (2006). *El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica*. Retrieved 25 de 3 de 2024, from <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewfile/3576/2301>

Chávez, I. C. (2016). *Diferencias entre costos fijos y variables*. Retrieved 28 de 4 de 2024, from <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/17425>

- Costa. (2018). Análisis de la Estrategia Competitiva por medio de las cinco Fuerzas de Porter. (<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/c30ef44e-c0f5-4d35-b5ba-fc309784d8b9/content>, Ed.)
- Crego, Á. A. (2012). *Sostenibilidad a largo plazo de los déficits fiscales y por cuenta corriente de la balanza de pagos en los países miembros de la C.E.E.* Retrieved 25 de 3 de 2024, from <https://eprints.ucm.es/3446>
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12, 180-205. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109911>
- Espinoza. (2020). Las Fuerzas de Porter. (<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/LAS%20FUERZAS%20DE%20PORTER.pdf>, Ed.)
- Fierro, O., & Oscar, J. (2007). *Importancia de la tecnología del proceso en empresas manufactureras de la ciudad de Chihuahua, México.* Retrieved 25 de 3 de 2024, from <https://biblat.unam.mx/en/revista/tecnociencia-chihuahua/articulo/importancia-de-la-tecnologia-del-proceso-en-empresas-manufactureras-de-la-ciudad-de-chihuahua-mexico>
- GAD El Triunfo. (2019). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. https://el-triunfo.gob.ec/2020/admi/doc/RC_58_1.pdf
- García, A. (2013). *IEDGE – El análisis FODA.* Retrieved 25 de 3 de 2024, from <http://blog.iedge.eu/management-entrepreneurship/estrategia-empresarial/aurelio-garcia-el-analisis-foda>
- García, M. (2003). *Análisis de Modelos de Negocio de Distribución Comercial.* Retrieved 25 de 3 de 2024, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=663348>
- Godinez, R., Malca, C., & Reategui, D. (2022). *Plan de marketing para el lanzamiento al mercado de gomitas con melatonina en Lima Moderna.* Universidad Científica

- del Sur, Facultad de Ciencias Empresariales. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/2400>
- Herrera. (2019). *Las 5 Fuerzas de Porter*. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36861655/_PD__Documentos_-_5_fuerzas_de_porter-libre.pdf?1425517582=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLas_5_Fuerzas_de_Porter_Las_5_Fuerzas_de.pdf&Expires=1719950129&Signature=J2lhE8phgu87hUu5Ou-Bu-rP
- Herrera, N., Jurado, A., Medina, F., Perales, I., & Rodríguez, V. (2022). *Diseño de planta y del proceso de elaboración de gomitas libres de azúcar añadida, hechas a base de mango de la Región de Piura*. Universidad de Piura, Facultad de Ingeniería. <https://pirhua.udep.edu.pe/items/6437acce-1989-4a98-965a-8c1d98df4d98>
- INEN. (2024). Evaluación sensorial, análisis fisicoquímico y microbiológico de las gomitas de Badea (*Passiflora quadrangularis*) y mora (*Morus alba* L) provenientes de Malqui-Machay, con propiedades antioxidantes. *UTIC*. <https://www.cticvirtual.edu.py/revista.ojs/index.php/revistas/article/view/388?articlesBySimilarityPage=4>
- Jácome, D., & Guadalupe, S. (2011). *Estructura organizacional de una institución educativa*. Retrieved 25 de 3 de 2024, from http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/29856/1/dominguez_jacome_sara.pdf
- Licuy, R. (2022). *Plan de negocios para implementar una planta de snack de frutas deshidratadas de tuna y piña*. Escuela Politécnica del Chimborazo, Facultad de Ciencias Pecuarias. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/19122>
- Lledó, P. (Marzo de 2003). *Masconsulting-Analisis de sensibilidad*. Masconsulting-Analisis de sensibilidad: <https://pablolledo.com/content/articulos/03-03-06-Sensibilidad-Lledo.PDF>
- Marquines. (2022). Situación actual de la comercialización del cultivo de mango. (<http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/11320/E-UTB-FACIAGING%20AGRON-000365.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, Ed.)

- Mascarell, C. S. (2010). *¿Por qué realizar un análisis Económico- Financiero?* Retrieved 25 de 3 de 2024, from <https://riunet.upv.es/handle/10251/8178>
- Muñoz, M., & Muñoz, J. S. (2003). Una clasificación del texto científico-técnico desde un enfoque multidireccional. *Language design : journal of theoretical and experimental linguistics*, 5(5), 0019-38. Retrieved 25 de 3 de 2024, from <https://ddd.uab.cat/record/53849>
- Osorio, O. R., & Guzmán, C. E. (2011). Una revisión de la teoría del consumidor: la versión de la teoría del error. *Redalyc.org*. <http://redalyc.org/pdf/413/41318401003.pdf>
- Parra, M., & Sarta, J. (2023). *Pretty Women – Gomitas de biotina y colágeno*. Universidad del Rosario, Escuela de Administración. <https://repository.urosario.edu.co/items/243dc223-0a33-4677-b27f-e1fca7ac8b63>
- Prefectura del Guayas;. (2023). *Prefectura del Guayas*. Retrieved 16 de 12 de 2023, from Prefectura del Guayas: <https://guayas.gob.ec/cantones-2/el-triunfo/>
- Presidencia de la República. (2025). *Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados*. https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2025/07/Resolucion-ARCSA-DE-2025-007-DASP_Ref-Parcial-ARCSA-DE-2022-016-AKRG_Alimentos-Procesados.pdf
- Quintana, R. E. (2021). LA CADENA DE VALOR DEL MANGO ECUATORIANO Y SU COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL. *Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*.
- Quinteros, G. (2015). *Desarrollo de Balanced Scorecard para empresas*. Retrieved 25 de 3 de 2024, from <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/2716>
- Rosales, J. (2000). *Elemento de Microeconomía*. Mexico: Euned. [https://books.google.es/books?id=62gNCThG6EwC&lpg=PA11&ots=Jf_sDfBcQ0&dq=\)%2C%20la%20cantidad%20demandada%20de%20un%20bien%20o%20servicio%20disminuye%20a%20medida%20que%20su%20precio%20au](https://books.google.es/books?id=62gNCThG6EwC&lpg=PA11&ots=Jf_sDfBcQ0&dq=)%2C%20la%20cantidad%20demandada%20de%20un%20bien%20o%20servicio%20disminuye%20a%20medida%20que%20su%20precio%20au)

menta%2C%20y%20viceversa.%20En%20otras%20palabras%2C%20hay%20una%20r

Ruiz, S. M., & Eloy, D. (2007). *Costos de producción de mango orgánico en la zona de Chacras*. Retrieved 25 de 3 de 2024, from <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/1707>

Servant, L. R. (2015). Plan de Negocios. Retrieved 28 de 4 de 2024, from http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8373/servant-la-romina.pdf

Servicio de Rentas Internas. (2025). *Gobierno del Ecuador*. Retrieved 16 de 12 de 2023, from Gobierno del Ecuador Portal Único de Trámites Ciudadanos: <https://www.gob.ec/sri/tramites/inscripcion-registro-unico-contribuyente-ruc-persona-natural-artesanos>

Solórzano. (2021). VALORACIÓN BROMATOLÓGICA DE DOS VARIEDADES DE MANGO TOMMY ATKINS Y KENT, MADURADO ARTIFICIALMENTE. (<https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/1d73de90-1bcb-4ac2-83a4-390f3458497d/content>, Ed.)

Tornel, C., & Belén, M. (2017). Tasa marginal de sustitución (3 variables). Retrieved 28 de 4 de 2024, from <http://repositorio.upct.es/handle/10317/6197>

Vera, E. (2022). *Estudio de Factibilidad para la Producción y Comercialización de Jabones Orgánicos en el Cantón El Triunfo*. Universidad Agraria del Ecuador, Facultad de Economía Agrícola. <https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/VERA%20CA%20C3%91AR%20EDITH%20NIKOLE.pdf>

Zambrano. (2022). Manejo agronómico del cultivo de mango (*Mangifera indica*), para Exportación en el Ecuador. (<http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/13273/E-UTB-FACIAG-AGROP-000013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, Ed.)

ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de variables

Variable	Definición	Tipos De Medición E Indicador	Técnica De Tratamiento De La Información	Resultados Esperados
Valor Actual Neto (VAN)	Es una herramienta que permite determinar la viabilidad económica de un proyecto.	Cuantitativa • Información primaria • Uso de estadística descriptiva	Viabilidad y rentabilidad del proyecto	Viabilidad y rentabilidad del proyecto
Tasa Interna De Retorno (TIR)	Es una medida financiera que se utiliza para evaluar la rentabilidad de una inversión.	Cuantitativa • Información primaria • Uso de estadística descriptiva	Viabilidad y rentabilidad del proyecto	Viabilidad y rentabilidad del proyecto
Índice de Rentabilidad (IR)	Mide la relación entre los beneficios esperados y la inversión inicial.	Cuantitativa • Información primaria • Uso de estadística descriptiva	Cálculo de la rentabilidad neta y comparación entre inversiones	Rentabilidad comparativa de proyectos
Playback (Periodo de Recuperación)	Indica el tiempo que toma recuperar la inversión inicial.	Cuantitativa • Información primaria • Uso de estadística descriptiva	Cálculo del tiempo de recuperación de la inversión	Determinación del tiempo para recuperar la inversión
Beneficio/Costo (BC)	Compara los beneficios obtenidos con los costos incurridos en el proyecto.	Cuantitativa • Información primaria • Uso de estadística descriptiva	Análisis de los beneficios netos frente a los costos	Análisis de la eficiencia económica del proyecto

Elaborado por: La Autora, 2026.

Anexo 2. Formato de Encuesta



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR



Objetivo: Desarrollar un modelo de negocios para creación de una empresa productora y comercializadora de gomitas libres de azúcar añadida hechas a base de mango, mediante la aplicación de diferentes técnicas de investigación con el fin de determinar la viabilidad del proyecto.

Encuesta sobre Gomitas Libres de Azúcar a Base de Mango

¡Gracias por participar en nuestra encuesta! Estamos interesados en conocer tu opinión sobre nuestro nuevo producto: gomitas libres de azúcar añadida hechas a base de mango. Tus respuestas nos ayudarán a entender mejor tus preferencias y necesidades como consumidor.

1. Género:

- Masculino
- Femenino
- Otro

2. ¿Consumes regularmente productos de confitería como gomitas?

- a) Sí
- b) No

3. ¿Le preocupa el consumo de azúcar en su dieta diaria?

- a) Sí, mucho
- b) Sí, un poco
- c) No, no me preocupa

4. ¿Estaría interesado en probar gomitas libres de azúcar añadida?

- a) Sí, definitivamente
- b) Sí, quizás
- c) No, probablemente no
- d) No, definitivamente no

5. ¿Qué tan importante es para usted que los productos sean saludables?

a) Muy importante

b) Importante

6. ¿Prefiere productos con ingredientes naturales y sin aditivos artificiales?

a) Sí, siempre

b) A veces

c) No, no me importa

7. ¿Le gusta el sabor del mango?

a) Sí, me encanta

b) Sí, me gusta

c) No, no me gusta

d) No lo he probado

8. ¿En qué tipo de presentación le gustaría la presentación de gomitas de mango?

a) Fundas plásticas

b) Cajas plásticas

c) Fundas de papel celofán

9. ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por gomitas libres de azúcar añadida y hechas a base de mango?

a) Sí, estoy dispuesto a pagar más por productos saludables

b) Depende del precio

10. ¿Cuántas gomitas debería contener un paquete ideal para ti?

a) Menos de 10

b) 12-15

c) 16-20

d) Más de 25

11. ¿Cuál sería el peso ideal del paquete?

a) Menos de 50g

b) 60g-100g

c) 110g-150g

d) Más de 160g

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un empaque de gomitas de 50g?

a) \$3.00 – \$4.00

b) \$5.00 – \$6.00

c) mas de \$7.00

13. ¿En qué ocasiones consumiría gomitas libres de azúcar añadida?

a) Como un refrigerio entre comidas

b) Como postre después de una comida

c) En eventos sociales

14. ¿En qué lugar desearía adquirir las gomitas de mango?

a) Tiendas

b) Locales artesanales

c) Supermercados

d) Otros

15. ¿A través de que medio o medios de comunicación le gustaría informarse sobre las gomitas de mango?

a) Radio

b) Redes sociales

c) Volantes

¡Muchas gracias por participar en nuestra encuesta!

Cuestionario para entrevistas a locales	
Pregunta	Opciones
1. ¿Le interesa vender gomitas de 50 g en su local?	Sí No Depende
2. Modalidad preferida	Mayorista Consignación Ambas
3. Precio de compra esperado	
4. Margen de ganancia requerido	
5. Estimación de ventas	Semanal: ____ unidades Mensual: ____ unidades
6. Presentación preferida	Bolsa 50 g Frasco Surtido
7. Material promocional necesario	Ninguno Degustaciones Afiches Exhibidor
8. Requisitos del local para proveedores	Registro sanitario Info nutricional Facturación
9. Comentarios adicionales	

Anexo 4. Cronograma de Actividades

Actividades	Detalle				
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Aprobación del tema					
Revisión del perfil					
Elaboración del capítulo I Marco Teórico & estado del Arte					
Elaboración del capítulo II (Diseño metodológico)					
Aplicación del diseño metodológico (resultados)					
Revisión del trabajo final (conclusiones, recomendaciones)					
Presentación del trabajo final					

Elaborado por: La Autora, 2026.

APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta a Clientes Potenciales



Apéndice 2. Frecuencia Anual

Local comercial	¿Comercializa gomitas?	Tipo de presentación más vendida	Cantidad promedio mensual (paquetes)	Tamaño de paquete más demandado	Frecuencia de reposición	Estimación anual (veces/año)
Arreglos y Detalles de Corazón	Sí	Gomitas para arreglos y regalos	1.200	Menos de 50 g	Semanal	52
Plastifiestas Tatiana	Sí	Gomitas para fiestas infantiles	1.800	60 g – 100 g	Semanal	52
Portillana	Sí	Gomitas al por mayor para eventos	2.500	Más de 160 g	Quincenal	104
E'ventos	Sí	Gomitas para recuerdos y mesas dulces	1.500	110 g – 150 g	Semanal	52
Total de veces al año						65

Apéndice 3. Nómina del año base del Personal administrativo

Nómina	Sueldo	Décimo tercer	Décimo cuarto	Vacaciones	A. P 11,15%	F. R 8,33%	Total a Pagar
Gerente	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 39,17	\$ 41,67	\$ 111,50	\$ 83,30	\$ 1.275,67
Administrador	\$ 850,00	\$ 70,83	\$ 39,17	\$ 35,42	\$ 94,78	\$ 70,81	\$ 1.090,19
Contador	\$ 1.850,00	\$ 154,17	\$ 78,33	\$ 77,08	\$ 206,28	\$ 154,11	\$ 2.365,86
Total Mensual	\$ 1.850,00	\$ 154,17	\$ 78,33	\$ 77,08	\$ 206,28	\$ 154,11	\$ 2.365,86
Total Anual	\$ 22.200,00	\$ 1.850,00	\$ 940,00	\$ 925,00	\$ 2.475,30	\$ 1.849,26	\$ 28.390,30

Elaborado por: La Autora, 2026

Apéndice 4. Nómina y su proyección del Personal administrativo

Nómina	Anual 1	Anual 2	Anual 3	Anual 4	Anual 5
Gerente	\$ 15.308,00	\$ 15.537,62	\$ 15.770,68	\$ 16.007,24	\$ 16.247,35
Administrador	\$ 13.082,30	\$ 13.278,53	\$ 13.477,71	\$ 13.679,88	\$ 13.885,08
Contador	\$ 13.082,30	\$ 13.278,53	\$ 13.477,71	\$ 13.679,88	\$ 13.885,08
Total	\$ 28.390,30	\$ 28.816,15	\$ 29.248,40	\$ 29.687,12	\$ 30.132,43

Elaborado por: La Autora, 2026

Apéndice 5. Nómina del año base del Personal de ventas

Nómina	Sueldo	Décimo tercer	Décimo cuarto	Vacaciones	A. P 11,15%	F. R 8,33%	Total a Pagar
Cajero	\$ 482,00	\$ 40,17	\$ 40,17	\$ 20,08	\$ 53,74	\$ 40,15	\$ 636,16
Vendedor	\$ 482,00	\$ 40,17	\$ 40,17	\$ 20,08	\$ 53,74	\$ 40,15	\$ 636,16
Asistente de Marketing	\$ 482,00	\$ 40,17	\$ 40,17	\$ 20,08	\$ 53,74	\$ 40,15	\$ 636,16
Repartidor	\$ 482,00	\$ 40,17	\$ 40,17	\$ 20,08	\$ 53,74	\$ 40,15	\$ 636,16
Total Mensual	\$ 1.928,00	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 80,33	\$ 214,97	\$ 160,60	\$ 2.544,64
Total Anual	\$ 23.136,00	\$ 1.928,00	\$ 1.928,00	\$ 964,00	\$ 2.579,66	\$ 1.927,23	\$ 30.535,66

Elaborado por: La Autora, 2026

Apéndice 6. Nómina y su proyección del Personal de ventas

Nómina	Anual 1	Anual 2	Anual 3	Anual 4	Anual 5
Cajero	\$ 7.633,92	\$ 7.748,42	\$ 7.864,65	\$ 7.982,62	\$ 8.102,36
Vendedor	\$ 7.633,92	\$ 7.748,42	\$ 7.864,65	\$ 7.982,62	\$ 8.102,36
Asistente de Marketing	\$ 7.633,92	\$ 7.748,42	\$ 7.864,65	\$ 7.982,62	\$ 8.102,36
Repartidor	\$ 7.633,92	\$ 7.748,42	\$ 7.864,65	\$ 7.982,62	\$ 8.102,36
Total	\$ 30.535,66	\$ 30.993,70	\$ 31.458,60	\$ 31.930,48	\$ 32.409,44

Elaborado por: La Autora, 2026

Apéndice 7. Nómina y su proyección de la MOD

Detalle	Sueldo	Décimo tercer	Décimo cuarto	Vacaciones	A. P. 11,15%	F. R 8,33%	Total a Pagar
Jefe de Producción	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 40,17	\$ 33,33	\$ 89,20	\$ 66,64	\$ 1.096,01
Operario de producción	\$ 550,00	\$ 45,83	\$ 40,17	\$ 22,92	\$ 61,33	\$ 45,82	\$ 766,06
Ayudante de producción	\$ 482,00	\$ 40,17	\$ 40,17	\$ 20,08	\$ 53,74	\$ 40,15	\$ 676,31
Total Mensual	\$ 1.832,00	\$ 152,67	\$ 120,50	\$ 76,33	\$ 204,27	\$ 152,61	\$ 2.538,37
Total Anual	\$ 21.984,00	\$ 1.832,00	\$ 1.446,00	\$ 916,00	\$ 2.451,22	\$ 1.831,27	\$ 30.460,48

Elaborado por: La Autora, 2026

Apéndice 8. Nómina y su proyección de la MOD

Detalle	Anual 1	Anual 2	Anual 3	Anual 4	Anual 5
Jefe de Producción	\$ 13.152,08	\$ 13.349,36	\$ 13.549,60	\$ 13.752,85	\$ 13.959,14
Operario de producción	\$ 9.192,68	\$ 9.330,57	\$ 9.470,53	\$ 9.612,59	\$ 9.756,78
Ayudante de producción	\$ 8.115,72	\$ 8.237,46	\$ 8.361,02	\$ 8.486,44	\$ 8.613,73
Total	\$ 30.460,48	\$ 30.917,39	\$ 31.381,15	\$ 31.851,87	\$ 32.329,65

Elaborado por: La Autora, 2026

Apéndice 9. Matriz PESTEL

Criterio	S	Descripción	Impacto	Duración	Total	Oportunidad	Amenaza
Político	P1	Riesgo político que podría causar cierres o restricciones a productos alimenticios	3	3	9		X
	P2	Cambios en políticas de salud pública que regulen el consumo de azúcar	4	4	16	X	
	P3	Subvenciones o incentivos a emprendimientos alimenticios saludables	4	3	12	X	
Económico	E1	Inflación que eleve el costo de insumos como el mango o el empaque	4	3	12		X
	E2	Crecimiento del mercado de productos saludables y sin azúcar	5	4	20	X	
	E3	Aumento de empleo y poder adquisitivo en sectores medios	3	2	6	X	
Social	S1	Preferencia creciente por productos naturales y saludables	5	4	20	X	
	S2	Sensibilidad a los precios en sectores populares	3	3	9		X
	S3	Cambios en hábitos de consumo por moda o estilo de vida	4	3	12	X	
Tecnológico	T1	Avances en maquinaria para producción eficiente de gomitas	4	4	16	X	
	T2	Uso de plataformas digitales para marketing e influencers	5	4	20	X	
	T3	Costos de inversión inicial en tecnología de producción	3	2	6		X
Ecológico	E1	Regulaciones ambientales sobre el uso de plásticos en empaques	4	3	12		X
	E2	Demanda por empaques ecológicos y responsabilidad ambiental	5	4	20	X	
	E3	Condiciones climáticas que afectan la producción de mango	4	4	16		X
Legal	L1	Normativas de etiquetado para productos naturales y sin azúcar	5	4	20	X	
	L2	Riesgo de sanciones por incumplimiento de requisitos sanitarios	4	4	16		X
	L3	Oportunidad de certificaciones “Producto Natural” o “Sin Azúcar Añadida”	4	3	12	X	

Elaborado por: La Autora, 2026

Apéndice 10. Matriz Cadena de Valor

Actividades de Soporte					
Infraestructura de la Empresa	Estructura organizacional ligera con enfoque en eficiencia y sostenibilidad.				
Gestión de Recursos Humanos	Contratación de personal capacitado en producción de alimentos saludables y marketing digital.				
Desarrollo Tecnológico	Implementación de maquinaria para producción eficiente y plataformas de venta online.				
Adquisiciones	Selección de proveedores confiables de mango, insumos naturales, empaques ecológicos.				
Actividades Primarias	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio Postventa
Recepción y Almacenamiento	Almacenamiento adecuado de mangos frescos y otros insumos.				
Producción		Elaboración de gomitas con tecnología limpia y sin azúcar.			
Distribución			Envío a tiendas, quioscos, farmacias y entrega por apps.		
Estrategias de Marketing				Posicionamiento en redes sociales, alianzas, promociones.	
Atención al Cliente					Atención en redes, garantía de calidad, respuestas a consultas.

Elaborado por: La Autora, 2026

Apéndice 11. Matriz Fuerzas de Porter

Fuerza	Puntaje	Nivel	Factores Clave	Conclusión
Rivalidad entre competidores existentes	4/5	Alta	Existen muchas marcas reconocidas de dulces y gomitas; se requiere diferenciación por salud, ingredientes naturales o propuestas innovadoras.	Se necesita una estrategia fuerte de branding, storytelling y diseño de producto para destacarse en el mercado.
Poder de negociación de los proveedores	2/5	Bajo	Existen múltiples opciones de proveedores de fruta e insumos; se puede negociar mejores precios al diversificar las fuentes.	El riesgo es bajo si se diversifican proveedores y se establecen contratos estables.
Poder de negociación de los clientes	4/5	Alto	Los consumidores tienen muchas opciones de snacks, y buscan novedad, sabor, salud y precio.	Hay que fidelizar al cliente mediante valor agregado (ediciones limitadas, empaques atractivos, marketing emocional).
Amenaza de productos sustitutos	5/5	Alta	Dulces saludables, frutas deshidratadas, chocolates funcionales; las tendencias de alimentación saludable influyen en la decisión de compra.	Requiere constante innovación y actualización del producto para mantener relevancia.

Elaborado por: La Autora, 2026

Apéndice 12. Matriz Impactos Cruzado del FODA

MATRIZ FODA CRUZADA	
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS
F1. Producto innovador libre de azúcar añadida y con base natural de mango.	
F2. Tendencia creciente hacia alimentos saludables y funcionales.	
F3. Capacidad de diferenciación mediante empaques atractivos y marketing emocional.	
F4. Disponibilidad de proveedores locales de mango.	
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES
O1. Aumento de la conciencia sobre el consumo saludable en el mercado nacional e internacional.	
O2. Apoyo gubernamental e incentivos a emprendimientos agroindustriales sostenibles.	
O3. Canales digitales y redes sociales para posicionamiento bajo costo.	
O4. Posibilidad de exportación a mercados como Europa o Norteamérica que valoran productos naturales y sin azúcar.	

Elaborado por: La Autora, 2026

Apéndice 13. Capital de Trabajo Neto requerido

Años	1	2	3	4	5
(+) Caja	\$ 5.350,71	\$ 5.545,05	\$ 5.746,44	\$ 5.955,16	\$ 6.171,45
(+)Cuentas por Cobrar	\$ 89,46	\$ 486,43	\$ 504,10	\$ 522,40	\$ 541,38
(+)Inventario	\$ 10.502,72	\$ 10.983,32	\$ 11.487,29	\$ 12.015,78	\$ 12.570,00
(-) Cuentas por Pagar	\$ 314,75	\$ 7.001,81	\$ 7.322,22	\$ 7.658,19	\$ 8.010,52
CTN req	\$ 9.338,05	\$ 9.710,25	\$ 10.097,95	\$ 10.501,79	\$ 10.922,49

Elaborado por: La Autora, 2026

Apéndice 14. Capital de trabajo anual

Años	0	1	2	3	4
Requerido		\$ 9.338,05	\$ 9.710,25	\$ 10.097,95	\$ 10.501,79
Incremental		\$ 9.338,05	\$ 372,21	\$ 387,69	\$ 403,85
Total	\$ (9.338,05)	\$ (372,21)	\$ (387,69)	\$ (403,85)	\$ (420,70)

Elaborado por: La Autora, 2026

Apéndice 15. Flujo de Caja

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 175.114,17	\$ 181.474,31	\$ 188.065,46	\$ 194.896,00	\$ 201.974,62
Costos de producción		\$ -110.764,80	\$ -116.303,04	\$ -122.118,19	\$ -128.224,10	\$ -134.635,31
Gastos de ventas		\$ -15.267,83	\$ -15.496,85	\$ -15.729,30	\$ -15.965,24	\$ -16.204,72
Gastos de administración		\$ -28.414,30	\$ -28.840,51	\$ -29.273,12	\$ -29.712,22	\$ -30.157,90
Depreciación		\$ -3.230,53	\$ -3.230,53	\$ -3.230,53	\$ -3.230,53	\$ -3.230,53
Intereses		\$ -352,11	\$ -294,68	\$ -231,38	\$ -161,62	\$ -84,73
Utilidad antes de participación		\$ 17.084,59	\$ 17.308,69	\$ 17.482,93	\$ 17.602,28	\$ 17.661,42
15% participación a trabajadores		\$ -2.562,69	\$ -2.596,30	\$ -2.622,44	\$ -2.640,34	\$ -2.649,21
Utilidad antes de impuestos		\$ 14.521,90	\$ 14.712,39	\$ 14.860,49	\$ 14.961,94	\$ 15.012,21
Impuestos 25%		\$ -3.630,47	\$ -3.678,10	\$ -3.715,12	\$ -3.740,48	\$ -3.753,05
Utilidad después de imp		\$ 10.891,42	\$ 11.034,29	\$ 11.145,37	\$ 11.221,45	\$ 11.259,16
Depreciación		\$ 3.230,53	\$ 3.230,53	\$ 3.230,53	\$ 3.230,53	\$ 3.230,53
Activos Fijos	\$ -23.020,00					
Activos Diferidos	\$ -2.129,20					
Préstamo recibido	\$ 3.448,72					
Amortización		\$ -562,54	\$ -619,97	\$ -683,27	\$ -753,03	\$ -829,92
Capital de trabajo	\$ -9.338,05	\$ -372,21	\$ -387,69	\$ -403,85	\$ -420,70	\$ 10.922,49
Valor Residual						\$ 6.867,33
Flujo de caja	\$ -31.038,52	\$ 13.187,21	\$ 13.257,16	\$ 13.288,78	\$ 13.278,26	\$ 31.449,59
Flujo acumulado	\$ -31.038,52	\$ 12.390,18	\$ 11.703,07	\$ 11.021,97	\$ 10.347,61	\$ 23.027,06
Flujo descontado	\$ -31.038,52	\$ -18.648,34	\$ -6.945,26	\$ 4.076,71	\$ 14.424,32	\$ 37.451,38

Apéndice 18. Flujo del escenario moderado

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ventas Bastones	\$ 180.367,59	\$ 186.918,54	\$ 193.707,42	\$ 200.742,88	\$ 208.033,86	\$ 208.033,86
Costos de producción	\$ -110.764,80	\$ -116.303,04	\$ -122.118,19	\$ -128.224,10	\$ -134.635,31	\$ -134.635,31
Gastos de ventas	\$ -15.267,83	\$ -15.496,85	\$ -15.729,30	\$ -15.965,24	\$ -16.204,72	\$ -16.204,72
Gastos de administración	\$ -28.414,30	\$ -28.840,51	\$ -29.273,12	\$ -29.712,22	\$ -30.157,90	\$ -30.157,90
Depreciación	\$ -3.230,53	\$ -3.230,53	\$ -3.230,53	\$ -3.230,53	\$ -3.230,53	\$ -3.230,53
Intereses	\$ -352,11	\$ -294,68	\$ -231,38	\$ -161,62	\$ -84,73	\$ -84,73
Utilidad antes de participación	\$ 22.338,01	\$ 22.752,92	\$ 23.124,89	\$ 23.449,16	\$ 23.720,66	\$ 23.720,66
15% participación a trabajadores	\$ 3.350,70	\$ 3.412,94	\$ 3.468,73	\$ 3.517,37	\$ 3.558,10	\$ 3.558,10
Utilidad antes de impuestos	\$ 18.987,31	\$ 19.339,99	\$ 19.656,16	\$ 19.931,79	\$ 20.162,56	\$ 20.162,56
Impuestos 25%	\$ 4.746,83	\$ 4.835,00	\$ 4.914,04	\$ 4.982,95	\$ 5.040,64	\$ 5.040,64
Utilidad después de imp	\$ 14.240,48	\$ 14.504,99	\$ 14.742,12	\$ 14.948,84	\$ 15.121,92	\$ 15.121,92
Depreciación	\$ 3.230,53	\$ 3.230,53	\$ 3.230,53	\$ 3.230,53	\$ 3.230,53	\$ 3.230,53
Activos Fijos	\$ -23.020,00					
Activos Diferidos	\$ -2.129,20					
Préstamo recibido	\$ 3.448,72					
Amortización	\$ -562,54	\$ -619,97	\$ -683,27	\$ -753,03	\$ -829,92	\$ -829,92
Capital de trabajo	\$ -9.338,05	\$ -372,21	\$ -387,69	\$ -403,85	\$ -420,70	\$ 10.922,49
Valor Residual						\$ 6.867,33
Flujo de caja	\$ -31.038,52	\$ 16.536,27	\$ 16.727,86	\$ 16.885,54	\$ 17.005,65	\$ 35.312,36
Flujo acumulado	\$ -31.038,52	\$ 15.536,83	\$ 14.766,91	\$ 14.005,19	\$ 13.252,32	\$ 25.855,33
Flujo descontado	\$ -31.038,52	\$ -15.501,69	\$ -734,78	\$ 13.270,41	\$ 26.522,73	\$ 52.378,06

Elaborado por: La Autora, 2026

Apéndice 19. Flujo del escenario negativo

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ventas Bastones	\$ 169.860,74	\$ 176.030,08	\$ 182.423,50	\$ 189.049,12	\$ 195.915,38	
Costos de producción	\$ -110.764,80	\$ -116.303,04	\$ -122.118,19	\$ -128.224,10	\$ -134.635,31	
Gastos de ventas	\$ -15.267,83	\$ -15.496,85	\$ -15.729,30	\$ -15.965,24	\$ -16.204,72	
Gastos de administración	\$ -28.414,30	\$ -28.840,51	\$ -29.273,12	\$ -29.712,22	\$ -30.157,90	
Depreciación	\$ -3.230,53	\$ -3.230,53	\$ -3.230,53	\$ -3.230,53	\$ -3.230,53	
Intereses	\$ -352,11	\$ -294,68	\$ -231,38	\$ -161,62	\$ -84,73	
Utilidad antes de participación	\$ 11.831,16	\$ 11.864,47	\$ 11.840,96	\$ 11.755,40	\$ 11.602,18	
15% participación a trabajadores	\$ -1.774,67	\$ -1.779,67	\$ -1.776,14	\$ -1.763,31	\$ -1.740,33	
Utilidad antes de impuestos	\$ 10.056,49	\$ 10.084,80	\$ 10.064,82	\$ 9.992,09	\$ 9.861,86	
Impuestos 25%	\$ -2.514,12	\$ -2.521,20	\$ -2.516,20	\$ -2.498,02	\$ -2.465,46	
Utilidad después de imp	\$ 7.542,36	\$ 7.563,60	\$ 7.548,61	\$ 7.494,07	\$ 7.396,39	
Depreciación	\$ 3.230,53	\$ 3.230,53	\$ 3.230,53	\$ 3.230,53	\$ 3.230,53	
Activos Fijos	\$ -23.020,00					
Activos Diferidos	\$ -2.129,20					
Préstamo recibido	\$ 3.448,72					
Amortización	\$ -562,54	\$ -619,97	\$ -683,27	\$ -753,03	\$ -829,92	
Capital de trabajo	\$ -9.338,05	\$ -372,21	\$ -387,69	\$ -403,85	\$ -420,70	\$ 10.922,49
Valor Residual						\$ 6.867,33
Flujo de caja	\$ -31.038,52	\$ 9.838,16	\$ 9.786,47	\$ 9.692,03	\$ 9.550,88	\$ 27.586,83
Flujo acumulado	\$ -31.038,52	\$ 9.243,54	\$ 8.639,23	\$ 8.038,76	\$ 7.442,90	\$ 20.198,78
Flujo descontado	\$ -31.038,52	\$ -21.794,98	\$ -13.155,74	\$ -5.116,99	\$ 2.325,91	\$ 22.524,69

Elaborado por: La Autora, 2026