



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TÍTULO:

**Estudio de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de
confitería industrial y artesanal en Guayaquil, Ecuador.**

AUTOR:

Pérez Meza, Jorge Rafael

**Trabajo de Integración curricular previo a la obtención de título de
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TUTOR:

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
26 de agosto del 2025**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de integración curricular fue realizado en su totalidad por **Pérez Meza, Jorge Rafael** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales**

TUTOR (A)

Wendy Arias

f. _____

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Gabriela Hurtado

f. _____

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, a los 26 días del mes de agosto del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Pérez Meza, Jorge Rafael**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Integración Curricular, **Estudio de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de confitería industrial y artesanal en Guayaquil, Ecuador**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 26 del mes de agosto del año 2025

AUTOR

f. _____

Pérez Meza, Jorge Rafael



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORIZACIÓN

Yo, **Pérez Meza, Jorge Rafael**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular, **Estudio de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de confitería industrial y artesanal en Guayaquil, Ecuador**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 26 del mes de agosto del año 2025

AUTOR

f.

Pérez Meza, Jorge Rafael



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

REPORTE COMPILATIO



INFORME DE ANÁLISIS
magister

JORGE RAFAEL PEREZ MEZA
(1)

4%
Textos
sospechosos



0% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
< 1% Idiomas no reconocidos
3% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: JORGE RAFAEL PEREZ MEZA (1).docx
ID del documento: d487afb2ed96b0edd2fdc74b38cce73e197a99e6
Tamaño del documento original: 1,97 MB

Depositante: Wendy Vanessa Arias Arana
Fecha de depósito: 23/8/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 23/8/2025

Número de palabras: 17.927
Número de caracteres: 121.606

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes de similitudes

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.puce.edu.ec Hotel Colón Internacional (V1) https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/1591	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
2	dspace.ups.edu.ec Estudio de la adquisición de maquinarias industriales para e... http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21390/1/UPS-GT003521.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
3	Documento de otro usuario #541211 ♥ Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)

Wendy Arias

f.

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.

AGRADECIMIENTO

Hoy que culmino esta etapa tan importante de mi vida, quiero detenerme un momento para agradecer a quienes han estado a mi lado en este camino.

En primer lugar, agradezco profundamente a Dios, por darme la fuerza, la claridad y la perseverancia necesarias para no rendirme, incluso en los momentos más difíciles, que cuando ya sentía que no podía y no me quedaban fuerzas para seguir, él era mi refugio y fortaleza.

A mi papá, Horlando Pérez, y a mi mamá, Ingrid Meza, les debo más de lo que puedo expresar con palabras. Gracias por enseñarme a luchar por mis sueños, por creer en mí cuando las dudas me ganaban, cuando el cansancio parecía más grande que la motivación, y cuando pensé que no lograría llegar hasta el final. Ustedes siempre estuvieron ahí, con palabras de aliento, con paciencia y con el amor más grande que alguien puede recibir. Este logro es , más suyo que mío.

A mi tía, Nancy Pérez, quiero darle un agradecimiento muy especial. Gracias por ser más que una tía, por ser una segunda madre, una amiga y una guía en tantos momentos de mi vida. Sus palabras de ánimo, su apoyo constante y su cariño sincero fueron un refugio en este camino. Este logro también lleva su nombre, porque sin su presencia y su confianza en mí, la carga habría sido mucho más difícil de sobrellevar.

A mi compañera de vida, Dayana Guerra, gracias por estar a mi lado en cada desvelo, en cada cansancio y en cada logro. Tu paciencia, tu amor y tu fe en mí fueron un motor indispensable para seguir adelante.

Finalmente, quiero expresar un agradecimiento muy especial a mi tutora de tesis, Ing. Wendy Arias, por su guía, paciencia y dedicación. Sus orientaciones fueron fundamentales para dar forma y solidez a este trabajo, y por ello le guardo un profundo respeto y gratitud.

Este trabajo es el reflejo de un esfuerzo compartido. A todos los que de alguna manera fueron parte de este proceso, les guardo mi más sincero agradecimiento.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado, en primer lugar, a Dios, por darme la vida, la fortaleza y la fe necesarias para superar cada dificultad en este camino. Su presencia fue mi guía y mi refugio en los momentos de incertidumbre.

A mis amados padres, Horlando Pérez e Ingrid Meza, quienes con esfuerzo, amor y sacrificio me enseñaron que nada es imposible cuando se lucha con el corazón. Todo lo que soy y lo que he alcanzado se los debo a ustedes. Este triunfo es también un homenaje a su entrega y a la confianza que siempre tuvieron en mí.

A mi tía, Nancy Pérez, por ser un pilar fundamental en mi vida. Gracias por estar siempre pendiente de mí, por su apoyo incondicional y por acompañarme con cariño en cada paso de este camino. Sus palabras de aliento me dieron fuerza en los momentos de cansancio, y su confianza en mí fue un recordatorio constante de que valía la pena seguir adelante.

A mi enamorada, Dayana Guerra, gracias por ser mi compañera incondicional, por acompañarme en las noches de desvelo, en los momentos de cansancio y también en las alegrías. Tu amor y tu paciencia fueron un impulso invaluable para no rendirme.

Dedico este logro a toda mi familia y a las personas que han estado a mi lado. Cada palabra de aliento, cada gesto y cada muestra de apoyo se convirtieron en la fuerza que me permitió llegar a esta meta.

Este trabajo no es solo un resultado académico, sino el reflejo del amor, la fe y el apoyo de quienes caminaron conmigo en esta etapa de mi vida.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Wendy Arias

f. _____

Ing. Wendy Vanessa Arias Arana, Mgs.
TUTOR

Gabriela Hurtado

f. _____

Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

Cesar Freire

f. _____

PhD. Freire Quintero, César Enrique Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CALIFICACIÓN

f. _____
Pérez Meza, Jorge Rafael

Índice General

INTRODUCCIÓN.....	2
PROBLEMÁTICA	5
JUSTIFICACIÓN.....	8
ALCANCE	11
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos específicos	14
CAPITULO I.....	15
Marco teórico.....	15
1. Mercado de Confeitería en Guayaquil: Una Visión General.....	15
2. Cadena de Valor de la Empresa de Confeitería	16
3. Estrategias de Marketing en el Mercado de Confeitería.....	16
4. Análisis Económico del Proyecto	17
Marco Conceptual.....	18
1. Introducción General a la Base Teórica	18
2. Definición de Conceptos Clave	18
3. Distribución:	19
4. Relación Entre Conceptos.....	21
5. El Caso de Guayaquil en Contexto	21
Marco Referencial	22
Marco Legal.....	25
1. Regulaciones Sanitarias y de Seguridad Alimentaria	25
2. Regulaciones Comerciales y Municipales	25
3. Regulaciones de Normalización y Control de Calidad	26
4. Legislación Fiscal	26
5. Regulaciones de Protección al Consumidor	26
6. Regulaciones Ambientales.....	26
CAPITULO II.....	27
2. Diagnóstico Sectorial y Análisis de situación.....	27
CAPITULO III	37
Metodología y Análisis de Resultados.....	37
3. Metodología.....	37

CAPITULO IV	53
4. Introducción de la Industria de Confitería a Nivel Global	53
4.1 Contexto Nacional	54
4.2 Contexto local Guayaquil	55
4.3 Población y Muestra	56
4.3.1 Población Objetivo	56
4.3.2 Marco Muestral.....	56
4.3.3 Técnica de Muestreo.....	57
4.3.4 Tamaño de la Muestra.....	57
4.3.5 Perfil de los encuestados.....	58
4.4 Resultados de la Encuesta.....	58
4.4.1 Frecuencia de Consumo.....	59
4.4.2 Preferencia por tipo de producto.....	59
4.4.3 Determinantes de la Decisión de Compra.....	60
4.4.4 Disposición a Pagar	61
4.4.5 Canales de Compra Preferidos.....	62
4.5 Entrevistas con Actores Clave	63
4.5.1 Opiniones de los Consumidores	63
4.5.2 Opiniones de los Productores	64
4.5.3 Principales Hallazgos.....	64
4.6 Modelo de Negocio CANVAS (Lienzo de Osterwalder)	65
4.6.1 Propuesta de Valor.....	65
4.6.2 Segmentos de Clientes	65
4.6.3 Canales de Distribución	66
4.6.4 Relación con el Cliente	66
4.6.5 Fuentes de Ingresos.....	66
4.6.6 Recursos Clave	66
4.6.7 Actividades Clave	66
4.6.8 Socios Clave	67
4.6.9 Estructura de Costos	67
4.7 Análisis de la Competencia.....	68
4.7.1 Estrategia de Competencia.....	68
4.7.1.1 Estrategia de las Confiterías Industriales.....	68
4.7.1.2 Estrategia de Restaurants y Cafés	68

4.7.1.3 Caso de Pequeñas Empresas de Fabricación de Alimentos y Confiterías Artesanales.....	69
4.7.2 Matriz de comparativa de competencias.....	69
4.7.3 Implicaciones para la Industria Competitiva	70
4.8 Posicionamiento.....	70
4.8.1 Estrategia General de Posicionamiento	70
4.8.2 Declaración de Posicionamiento.....	71
4.8.3 Mapa Perceptual del Mercado	71
4.8.4 Conclusiones Parciales sobre el Posicionamiento	72
4.9 Marketing Mix	72
4.9.1 Producto	72
4.9.2 Precio	73
4.9.3 Lugar (Distribución)	73
4.9.4 Promoción.....	74
4.10 Plan de Marketing Estratégico.....	75
4.10.1 Objetivos del Plan de Marketing	75
4.10.2 Estrategias de Marketing.....	75
4.10.3 Tácticas de Implementación (Marketing Mix en Acción)	76
4.10.4 Cronograma de Implementación.....	76
4.10.5 Proyecciones Financieras Preliminares	77
4.10.6 Indicadores de Control y Evaluación.....	77
PLAN ESTRATEGICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO	83
CONCLUSIONES.....	100
RECOMENDACIONES	102
Referencias	103

Índice de Tablas

TABLA 1 COMPARATIVA DE 3 ESTUDIOS DIFERENTES.	24
TABLA 2 ENLACES PRINCIPALES: CADA ENLACE SE CORRELACIONA CON KPIS Y GUARDIAS.	29
TABLA 3 FODA CONFITERÍA HORLANDO.....	31
TABLA 4 FODA VIRMART	32
TABLA 5 FODA CONFITERÍA DON HERNAN.....	32
TABLA 6 COMPARATIVO A PROFUNDIDAD ENTRE LAS 3 CONFITERÍAS Y LOS PROYECTOS PROPUESTOS	33
TABLA 7 PLAN DE MEJORA 30-60-90 DÍAS	34
TABLA 8 MATRIZ DE RIESGOS Y MITIGACIÓN.....	35
TABLA 9 IMPACTO FINANCIERO INDICATIVO (ECONOMÍA DE UNIDAD)	36
TABLA 10 FRECUENCIA DE CONSUMO DE PRODUCTOS	37
TABLA 11 TIPO DE PRODUCTOS	38
TABLA 12 TIPO DE DULCES	39
TABLA 13 LUGAR DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS	40
TABLA 14 IMPORTANCIA DEL DULCE SEA NATURAL O SIN CONSERVANTES.....	41
TABLA 15 DISPOSICIÓN DE PAGO POR CALIDAD ARTESANAL	41
TABLA 16 FACTORES MÁS IMPORTANTE AL COMPRAR UN DULCE/PRODUCTO DULCE	42
TABLA 17 CONOCIMIENTO DE FÁBRICAS DE DULCES	43
TABLA 18 IMPORTANCIA DE QUE LOS INGREDIENTES SE PRODUZCAN LOCALMENTE EN ECUADOR.....	43
TABLA 19 COMO ELABORAN LOS DULCES.....	44
TABLA 20 PREFERENCIA POR APOYO LOCAL.....	45
TABLA 21 PREFERENCIA DE DISTRIBUCIÓN DE DULCES.....	46
TABLA 22 SEGUIMIENTO DE CUENTAS DE PRODUCTOS LOCALES	47
TABLA 23 OFERTAS.....	47
TABLA 24 CANALES DE INFORMACIÓN	48
TABLA 25 DISPOSICIÓN ECONÓMICA	49
TABLA 26 PREFERENCIA DE COMPRA DE DULCES.....	50
TABLA 27 NUEVA MARCA LOCAL DE CARAMELOS	51
TABLA 28 PERFIL DE LOS ENCUESTADOS	58
TABLA 29 MATRIZ DE COMPARATIVA DE COMPETENCIAS.....	69
TABLA 30 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	76
TABLA 31 PROYECCIONES FINANCIERAS PRELIMINARES.....	77
TABLA 32 PROYECCIÓN DE VENTAS POR LÍNEA	78
TABLA 33 MATRIZ FODA PARA EL PROYECTO DE CONFITERÍA	84
TABLA 34 INVERSIÓN INICIAL.....	85
TABLA 35 ESTADO DE RESULTADO EN PROYECCIÓN	86
TABLA 36 FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	86
TABLA 37 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO.....	88
TABLA 38 POSICIÓN FINANCIERA INICIAL (BALANCE DE APERTURA)	90
TABLA 39 BALANCE GENERAL PROYECTADO, AÑO 3.....	91
TABLA 40 ESCENARIO REALISTA.....	93
TABLA 41 ESCENARIO OPTIMISTA	94
TABLA 42 ESCENARIO PESIMISTA.....	95
TABLA 43 COMPARATIVO DE ESCENARIOS.....	96
TABLA 44 CRONOGRAMA ESTRATÉGICO (AÑO 1).....	98

Índice de Figuras

ILUSTRACIÓN 1 FRECUENCIA DE CONSUMO DE PRODUCTOS	37
ILUSTRACIÓN 2 TIPO DE PRODUCTOS	38
ILUSTRACIÓN 3 TIPO DE DULCES	40
ILUSTRACIÓN 4 LUGAR DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS	40
ILUSTRACIÓN 5 IMPORTANCIA DEL DULCE SEA NATURAL O SIN CONSERVANTES	41
ILUSTRACIÓN 6 DISPOSICIÓN DE PAGO POR CALIDAD ARTESANAL	42
ILUSTRACIÓN 7 FACTORES MÁS IMPORTANTE AL COMPRAR UN DULCE/PRODUCTO DULCE	42
ILUSTRACIÓN 8 CONOCIMIENTO DE FÁBRICAS DE DULCES	43
ILUSTRACIÓN 9 IMPORTANCIA DE QUE LOS INGREDIENTES SE PRODUZCAN LOCALMENTE EN ECUADOR....	44
ILUSTRACIÓN 10 COMO ELABORAN LOS DULCES	44
ILUSTRACIÓN 11 PREFERENCIA POR APOYO LOCAL.....	45
ILUSTRACIÓN 12 PREFERENCIA DE DISTRIBUCIÓN DE DULCES	46
ILUSTRACIÓN 13 SEGUIMIENTO DE CUENTAS DE PRODUCTOS LOCALES	47
ILUSTRACIÓN 14 OFERTAS.....	48
ILUSTRACIÓN 15 CANALES DE INFORMACIÓN	48
ILUSTRACIÓN 16 DISPOSICIÓN ECONÓMICA	49
ILUSTRACIÓN 17 PREFERENCIA DE COMPRA DE DULCES	50
ILUSTRACIÓN 18 NUEVA MARCA LOCAL DE CARAMELOS	51
ILUSTRACIÓN 19 CONSUMO PER CÁPITA DE CONFITERÍA EN EL MUNDO (EUROMONITOR, 2022)	53
ILUSTRACIÓN 20 CONSUMO DE CONFITERÍA EN ECUADOR (INEC, 2023).	54
ILUSTRACIÓN 21 CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE CONFITERÍA EN GUAYAQUIL (ENCUESTA, 2025).....	55
ILUSTRACIÓN 22 FRECUENCIA DE CONSUMO DE CONFITERÍA EN GUAYAQUIL (ENCUESTA, 2025)	59
ILUSTRACIÓN 23 PREFERENCIA POR TIPO DE CONFITERÍA (ENCUESTA, 2025)	60
ILUSTRACIÓN 24 FACTORES DETERMINANTES EN LA COMPRA DE CONFITERÍA (ENCUESTA, 2025)	61
ILUSTRACIÓN 25. DISPOSICIÓN A PAGAR POR CONFITERÍA (ENCUESTA, 2025).....	62
ILUSTRACIÓN 26. CANALES DE DISTRIBUCIÓN PREFERIDOS	62
ILUSTRACIÓN 27 LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO (CANVAS DE OSTERWALDER) APLICADO AL PROYECTO	67
ILUSTRACIÓN 28 MAPA PERCEPTUAL DE POSICIONAMIENTO DE CONFITERÍA EN GUAYAQUIL.....	71
ILUSTRACIÓN 29 PROYECCIÓN DE VENTAS POR LÍNEA	78
ILUSTRACIÓN 30 INGRESOS VS UTILIDADES PROYECTADAS	79
ILUSTRACIÓN 31 MARGEN NETO (%) PROYECTADO POR AÑO	80
ILUSTRACIÓN 32 ORGANIGRAMA BÁSICO DEL PROYECTO DE CONFITERÍA	85
ILUSTRACIÓN 33 FLUJO DE CAJA MENSUAL PROYECTADO.....	87
ILUSTRACIÓN 34 PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PROYECTADO	88
ILUSTRACIÓN 35 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO (2025-2027).....	89
ILUSTRACIÓN 36 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL - BALANCE DE APERTURA	91
ILUSTRACIÓN 37 BALANCE GENERAL PROYECTADO AL AÑO 3.....	92
ILUSTRACIÓN 38 ESCENARIO REALISTA - VENTAS, COSTOS Y UTILIDAD	94
ILUSTRACIÓN 39 ESCENARIO PESIMISTA.....	95
ILUSTRACIÓN 40 ESCENARIO PESIMISTA.....	96
ILUSTRACIÓN 41 COMPARACIÓN DE VAN Y TIR.....	97
ILUSTRACIÓN 42 INDICADORES FINANCIEROS DEL PROYECTO (VAN, TIR Y ROI)	98
ILUSTRACIÓN 43 FLUJO DE CAJA PROYECTADO (USD)	99

RESUMEN

El propósito de esta investigación es examinar si es práctico combinar dulces que normalmente son elaborados por artesanos individuales y también producidos en masa en Guayaquil. Para ello, encuestamos a 450 clientes, entrevistamos a personas clave e hicimos una clara comparación de la línea de productos de los competidores. Como resultado de las encuestas, el 59.4% de los consumidores históricamente se enfocan en el sabor como su consideración más importante al comprar productos, y el 53.8% prefiere productos que combinan el arte tradicional con la industria moderna.

Las tendencias en la frecuencia de consumo y la fuerte disposición a pagar que mostró la encuesta indican un amplio mercado de demanda que también está creciendo muy rápidamente. Los resultados competitivos mostraron que habíamos descubierto un espacio intermedio muy elaborado en el poco notado vacío de mercado entre las grandes marcas industriales y los pequeños productos artesanales, un lugar excelente para nuestro proyecto.

El esquema de marketing incluyó un sistema de portafolio híbrido, precios diferenciados, distribución multicanal y empujes promocionales integrados. Además, realizamos planes financieros generales equipados con flujo de caja mensual, proyecciones completas de ganancias y pérdidas, estados financieros iniciales y de años futuros. Los indicadores financieros confirmaron la viabilidad del proyecto: un VAN de \$35,000, una TIR del 31%, y en escenarios incluso pesimistas para el tercer año, una TIR del 40%, lo que significa rentabilidad.

De lo dicho, la propuesta es comercialmente viable, rentable y sostenible. Existe el potencial de establecerse como una marca innovadora y socialmente responsable dentro del sector de dulces de Guayaquil.

Palabras clave: confitería, marketing estratégico, análisis financiero, modelo mixto para operaciones y viabilidad de emprendimiento.

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine whether it is practical to combine sweets that are normally made by individual artisans and also mass-produced in Guayaquil. To do this, we surveyed 450 customers, interviewed key individuals, and made a clear comparison of competitors' product lines. As a result of the surveys, 59.4% of consumers historically focus on taste as their most important consideration when purchasing products, and 53.8% prefer products that combine traditional craftsmanship with modern industry.

The trends in consumption frequency and the strong willingness to pay shown by the survey indicate a large market demand that is also growing very rapidly. The competitive results showed that we had discovered a highly developed niche in the little-noticed market gap between large industrial brands and small artisanal products, an excellent place for our project.

The marketing plan included a hybrid portfolio system, differentiated pricing, multi-channel distribution, and integrated promotional pushes. In addition, we developed comprehensive financial plans equipped with monthly cash flow, complete profit and loss projections, and initial and future-year financial statements. The financial indicators confirmed the project's viability: a NPV of \$35,000, an IRR of 31%, and even in pessimistic scenarios for the third year, an ROI of 40%, which means profitability.

Based on the above, the proposal is commercially viable, profitable, and sustainable. There is potential to establish itself as an innovative and socially responsible brand within the confectionery sector in Guayaquil.

Keywords: confectionery, strategic marketing, financial analysis, mixed model for operations, and entrepreneurial viability.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la industria de bienes perecederos no solo es uno de los sectores más dinámicos y tenaces de la economía (FAO, 2021), sino que también ocupa mercados globales, manteniendo firmemente su posición como una división indispensable del comercio internacional.

El sector confitero, que incorpora productos tanto industriales como artesanales, está posicionado en la cadena económica de la industria. Pero al mismo tiempo, tiene un inmenso valor cultural y emocional, y hay un peso simbólico real en ello. Dichos productos que están "en [nuestras] vidas, en nuestras festividades y en nuestra nostalgia y que frecuentemente simbolizan la imagen culinaria de un pueblo o nación" (Beltrán & Vargas, 2019; 85).

En la ciudad de Guayaquil, caracterizada por las diferencias de desarrollo regional, económico y cultural que existen en ella (INEC, 2023), hay una buena oportunidad de negocio para vender productos de confitería. Este enfoque armoniza con una tendencia reciente en el consumo en la que las personas están dispuestas a pagar más por bienes auténticos hechos a mano, y también son exigentes en cuanto a artículos como facilidad de acceso, existencia y apariencia con características de conveniencia, así como su disponibilidad en forma lista para el consumo, en lugar de requerir cocción y calentamiento por parte de los clientes (Kotler & Keller, 2020).

La comercialización de la confitería representa oportunidades estratégicas para los emprendedores que desean atender un mercado amplio y exigente que busca opciones múltiples, productos de primera calidad y características de valor agregado (González, 2022). La existencia de productos tanto artesanales como industriales en las preferencias del consumidor plantea un desafío, pero también ofrece una oportunidad importante: ¿Es posible combinar cada tipo de producto a través de una proposición comercial unificada, racional y competitiva? El objeto de esta tesis es precisamente por primera vez ofrecer un estudio de viabilidad técnica, financiera y de marketing para la formación de una empresa de comercialización de confitería en Guayaquil.

El único enfoque de este proyecto es la venta, distribución y comercialización de confiterías industriales y artesanales de terceros. El modelo de negocio permite enfocar sus energías en diseñar una propuesta comercial sólida, eficiente y distintiva sin los costos, riesgos y complicaciones que existen en la fabricación (Osterwalder & Pigneur, 2010). Además, puede ayudar a revitalizar tanto a pequeños productores artesanales como

a grandes marcas a través de una plataforma que facilite sus ventas al consumidor final (Porter, 1985).

El desarrollo del emprendimiento ha sido considerado una forma importante de impulsar el crecimiento económico en Ecuador, dado el impulso del país hacia la diversificación económica, la creación de empleo y la innovación (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022). En este contexto, los planes de negocio bien diseñados que incorporan una investigación suficiente se vuelven esenciales. Por lo tanto, este estudio va más allá de una simple muestra de análisis superficial del proyecto y busca crear una visión integrada y realista de la viabilidad del proyecto con miras a formular un plan que guíe la implementación.

El trabajo se organiza en torno a tres dimensiones fundamentales: mercado, tecnología y el aspecto financiero.

El análisis del mercado para la confitería en Guayaquil examinará la demanda actual y potencial de productos de confitería, los gustos y preferencias de los consumidores, la oferta actual, los procesos de compra y los canales de distribución más efectivos (Armstrong & Kotler, 2017).

La tecnología fue analizada para observar su funcionalidad de aplicación para las operaciones de ventas: gestión de la calidad, gestión de la cadena de suministro, infraestructura, tecnología y personas.

Finalmente, el análisis financiero consideró los costos iniciales, los ingresos esperados, el gasto operativo, el punto de equilibrio, el beneficio anticipado y todas las posibles fuentes de riesgo financiero (Gitman & Zutter, 2018).

El objetivo de esta tesis no es solo académico, sino también práctico: ofrecer una herramienta para emprendedores que deseen actuar como intermediarios comerciales en el mercado de la confitería, proponiendo un modelo que combine lo mejor del mundo industrial y el valor añadido de un producto artesanal. Debido a su ubicación estratégica, clima de negocios y apertura a productos novedosos, Guayaquil es precisamente ese tipo de lugar (ProEcuador, 2021).

Durante el período de investigación, el autor ha descubierto posteriormente que a través de ciertas prácticas comerciales utilizando especialidades de confitería, es posible establecer una relación con el cliente que sea tan secreta como la amistad. En resumen,

este estudio ha surgido de la creencia de que se puede desarrollar con visión y propósito, aprovechando las fortalezas del sector confitero para crear un modelo de negocio basado en el marketing estratégico de productos que afecten una cuerda emocional con los consumidores a la vez que también produzcan beneficios económicos y sociales. Es más que la venta de dulces, está ligado a historias, proporcionando una oportunidad de poner en marcha la prosperidad empresarial en Guayaquil desde una perspectiva nueva, moderna y sostenida donde todos puedan participar.

PROBLEMÁTICA

Es una cuestión de necesidad, entonces, que la industria alimentaria, particularmente el negocio de los dulces tanto en grandes como en pequeñas formas, represente una parte crucial de la esfera de consumo masivo. Todo tipo de productos de confitería, desde alimentos industriales hasta golosinas caseras como frutas confitadas, chocolates, turroneos o galletas, son bienvenidos y demandados por la población. No solo tienen un significado simbólico que es fácilmente reconocido, sino que también para varios segmentos de la población están al alcance y son disfrutables. Aunque el mercado ya está poblado con algunas grandes marcas nacionales o internacionales, todavía existe una demanda de diferentes tipos de productos, especialmente aquellos que pueden proporcionar un mayor disfrute en el consumo.

Por tal motivo, Guayaquil, una ciudad que se caracteriza tanto por un vigoroso desarrollo económico como por una rica historia cultural, también está adquiriendo sus propias características independientes.

La ciudad misma está siendo presionada por productos industriales circundantes (negocios masivos) que luego se comercializan a precios esperados bajos y estandarizados en cualquier lugar donde haya espacio. Como resultado, existe esta extraña combinación de gustos que aún no ha encontrado ningún terreno firme dentro de las empresas responsables del comercio. Además, como hemos dicho antes, la posición actual de los recursos humanos en Guayaquil donde los grandes puntos de venta minorista tienen el predominio y no operan como guardianes. Tampoco se ha formado una propuesta de negocio amalgamada que abarque efectivamente tanto productos industriales como artículos caseros bajo una estrategia de marketing diseñada para satisfacer a todo tipo de consumidores en toda la ciudad portuaria. Además, la falta de canales comerciales para productos artesanales es un gran obstáculo para los pequeños productores sin suficiente capital; ningún mercado no necesita conocimiento o instalaciones en su lugar. Por su parte, muchas confiterías industriales prefieren distribuir sus productos en las grandes cadenas minoristas o mayoristas, dejando un área menos explorada como aquellas tiendas especializadas que se encuentran en plataformas digitales o canales de ventas alternativos. Esta situación limita severamente qué opciones están disponibles para el consumidor final y como resultado, de todas las personas involucradas en la confitería, ya que tenemos a todos los lados representados aquí.

Además, aunque la demanda de productos de confitería se mantiene estable, ciertos emprendimientos comerciales no se han ajustado a estos nuevos requerimientos del mercado. Los consumidores de hoy no solo son más informados sino también son más exigentes y selectivos; están preocupados por cuestiones como la calidad, la apariencia, la trazabilidad de los ingredientes, las consecuencias sociales de lo que compran y cómo es consumir ese producto. Ante esta realidad, muchas empresas enfrentan el desafío de redefinir su propuesta de valor, pero pocas producen una oferta que combine efectivamente los atributos de productos industriales con la autenticidad de los productos artesanales.

A la luz de estas realidades, se requiere un modelo de negocio para la operación comercial de producción y ventas de confitería en Guayaquil. Este modelo debería permitir a los consumidores un mejor acceso a una gama más amplia de productos que combinen bienes de calidad, imagen regional, innovación y mejora económica sin que estas ventajas se sacrifiquen en la estrategia comercial o mediante la disminución de la eficiencia operativa. Existen varios desafíos que deben analizarse antes de asegurar la viabilidad del emprendimiento, tales como identificar un proveedor confiable (tanto industrial como tradicional), seleccionar los canales de distribución más adecuados, mantener la demanda del mercado debidamente segmentada, desarrollar una propuesta de valor clara de su parte, estar atentos a la logística de almacenamiento y distribución, y naturalmente considerar el desempeño financiero del modelo. Además, es necesario considerar las barreras de entrada y las regulaciones actuales sobre la comercialización de productos alimenticios en el futuro que puedan influenciar a los consumidores. No importa cuánta esperanza tenga el mercado de Guayaquil para tal negocio, sin una investigación específica sobre la viabilidad de una empresa dedicada exclusivamente al marketing (y no a la fabricación) de golosinas industriales y artesanales, los emprendedores encontrarán muy difícil tomar una decisión inteligente.

Muchos estudios de mercado hasta la fecha se enfocan más en analizar fábricas o talleres ensambladores de artículos, pasando por alto el espacio entre ambos lados que es la intermediación comercial y la formación de redes que efectivamente conectan productores con consumidores.

Por lo tanto, con las dinámicas actuales del mercado, las preferencias del cliente y los desafíos logísticos y financieros que implica su implementación, el problema básico persiste: ¿existe realmente un modelo de negocio viable en Guayaquil que permita la

compra-venta eficiente y rentable de productos de confitería tanto producidos industrial como convencionalmente?

Esta investigación intenta abordar esta cuestión a través de un análisis exhaustivo, examinando tanto la viabilidad técnica, comercial y económica del negocio como evaluando cuáles son esos éxitos críticos y qué riesgos conllevará hacerlo. A través de este informe, la esperanza no es solo proporcionar uno académico sino también, con un acento en la efectividad y la utilidad, guías prácticas para futuros emprendedores que deseen comenzar en el sector de confitería de sus propios comienzos, ya sean fuertemente orientados a lo humano o refugiados urbanos en rápido desarrollo.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, con rápidos cambios ambientales y una globalización en crecimiento, la categoría de alimentos perecederos, especialmente en confitería, ha sido una parte relevante del mercado de consumo masivo. Los artículos de confitería, que van desde dulces producidos en masa hasta artículos artesanales, como caramelos duros o blandos, chocolates, turrone y galletas, son demandados por diferentes sectores de la población debido a su significado simbólico y a la conveniencia de poder comprarlos y disfrutarlos fácilmente. Incluso con la fuerte presencia de grandes marcas nacionales y multinacionales, el mercado muestra un espacio para productos diferenciados, siendo estos productos marcados por una experiencia de consumo con valor añadido.

En centros urbanos comercialmente y culturalmente vibrantes, como Guayaquil, la tendencia es valorar cada vez más productos auténticos, caseros, producidos localmente con ingredientes naturales o que recuerdan a las tradiciones locales. Además, los bienes comerciales aún ocupan la mayoría de los lugares clave de marketing debido a su consumo masivo, estandarización y bajo precio.

La coexistencia de preferencias deja un espacio en el mercado que aún no ha sido del todo aprovechado por los servicios comerciales existentes. Hasta la fecha, no existe una propuesta de negocio centralizada que combine la oferta artesanal e industrializada de manera que estandarice una estrategia de marketing que satisfaga las demandas de los diversos perfiles de consumidores guayaquileños.

La falta de puntos de venta organizados para productos a pequeña escala también es un obstáculo importante para los pequeños productores que carecen de la capacidad, la experiencia y la infraestructura para ingresar en mercados formales. Por otro lado, muchas confiterías industriales están demasiado centradas en grandes superficies o la distribución al por mayor, reteniendo un refugio relativamente inexplorado a nivel de tiendas especializadas, plataformas de internet o canales alternativos de distribución comercial. Esto sofoca la diversidad de opciones para el consumidor final y el desarrollo de un ecosistema más justo en torno al negocio de la confitería.

Además, aunque las ventas de chocolate y caramelos son estables, no todos los negocios han adaptado efectivamente sus prácticas a las nuevas necesidades del mercado. El consumidor actual está más educado, es más exigente y más selectivo,

y valora la calidad, la presentación y la trazabilidad de los ingredientes, el impacto social de su compra, la experiencia en el momento de consumir un producto. Ante esta situación, muchas empresas se ven obligadas a replantearse su propuesta de valor, sin embargo, la gran mayoría falla al encontrar una voz que en su producción combine las características de los productos industriales y también la esencia de los artesanales.

Es en este escenario que surge la necesidad de elaborar un modelo de negocio comercial capaz de articular con eficiencia la oferta y la demanda de productos de confitería en la ciudad de Guayaquil, de una manera mixta. Este modelo debería facilitar a los consumidores el acceso a una oferta heterogénea de productos de calidad, locales, innovadores y con valor añadido, sin que ello implique una fragmentación de la estrategia comercial o la ineficiencia operativa.

Sin embargo, existen numerosos obstáculos que deben analizarse previamente para que VOT (Valor del Tiempo) tenga éxito, por ejemplo, identificar proveedores fiables (industriales y también productores locales), los mejores canales de distribución, cómo segmentar el mercado, crear una propuesta de diferenciación, cuestiones de almacenamiento y transporte y, obviamente, la viabilidad financiera de su forma de organización. Las barreras de entrada, la regulación existente de la comercialización de productos alimenticios y las tendencias que probablemente cambiarán el comportamiento del consumidor en el futuro, también deben analizarse.

No obstante, las posibilidades que ofrece el mercado de Guayaquil para el lanzamiento de tal empresa, cuando se trata de un negocio totalmente dedicado a la publicidad (no a su fabricación) de la confitería industrial y artesanal, la escasez de investigaciones enfocadas que consideren la viabilidad de tal negocio hace que sea verdaderamente pesado para el empresario. Con frecuencia, los análisis de mercado actuales dirigen su atención a fábricas o talleres artesanales, descuidando los mercados intermedios y la oportunidad de crear redes que puedan conectar efectivamente a quienes producen con quienes consumen.

En consecuencia, el problema central se formula como la falta de un modelo de negocio probado para la comercialización eficiente, rentable y sostenible de productos de confitería industrializados y artesanales en la ciudad de Guayaquil, basándose en las condiciones del mercado y patrones de preferencias, necesidades de operación eficiente, retos de marketing y financieros que surgen en el proceso.

El presente estudio busca reemplazar el "no" en el brazo 2 por "existente" y llevar a cabo una evaluación más detallada para que se pueda examinar la viabilidad técnica, empresarial y económica del proyecto, y se identifiquen los problemas críticos y los riesgos involucrados. De esta manera, se busca establecer una contribución teórico-práctica que pueda ser utilizada como obra de referencia por futuros emprendedores interesados en entrar en el sector con un enfoque innovador e inclusivo para su desarrollo desde una perspectiva local.

ALCANCE

El objetivo general de este trabajo es estudiar la factibilidad de la creación de una empresa que venda tanto productos de confitería industrial como artesanal, en la ciudad de Guayaquil. Además de lo anterior, la iniciativa solo contempla la compra a terceros, distribución, posicionamiento y venta de productos al consumidor final a través de canales estratégicos (puntos de presencia, plataformas digitales y alianzas comerciales).

Se definen tres ejes como limitaciones en este estudio: mercado, operación técnico-técnica y análisis financiero. A partir de estos, se intenta decidir si el modelo de negocio es factible económica, operativa y comercialmente teniendo en cuenta las especificidades de la región donde opera y los patrones de consumo actuales.

En términos de análisis de mercado en el estudio, se realizará un análisis de los hábitos de consumo de confitería en Guayaquil, con el fin de segmentar a los consumidores por edad, preferencia, estrato económico y frecuencia de compra. También se identifican y analizan los jugadores existentes en el mercado, tanto en el ámbito industrial como artesanal, así como se evalúa la competitividad entre ellos, a través de la evolución del dominio del mercado y el análisis de la cadena de negocio. Este informe permite una identificación más precisa de quién es su público objetivo, así como estrategias comerciales y de posicionamiento.

En el respeto técnico-operativo, como parte de las brasas del estudio, se cubre la identificación de proveedores (industriales y artesanales), la selección de productos de mercadeo, la estructura de la cadena logística y los requisitos tradicionales para la operación del negocio, como la infraestructura, recursos humanos, tecnología y gestión de sistemas. No se discutirán los procesos de producción o desarrollo de recetarios/procedimientos de producción, ya que el modelo propuesto depende de la externalización de estos a un proveedor especializado. También abarcará un análisis de canales de distribución viables que pueden incluir la propiedad de tiendas físicas, puntos de venta asociados, comercio electrónico y ventas a través de redes sociales, priorizando aquellos con mayor alcance y una estructura de costos sostenible.

Económicamente, la investigación consiste en formular un modelo de ingresos bien estructurado, incluyendo:

- La inversión total planeada,
- Los costos operativos totales,
- Los ingresos totales esperados,
- El tiempo del punto de recuperación,
- El valor presente neto,
- El valor del riesgo fiscal.

Esta evaluación se centrará en un escenario de la vida real y en el precio de mercado, ya que nos esforzamos por ofrecer una visión transparente de la viabilidad del proyecto a corto/mediano plazo.

En segundo lugar, el estudio cubrirá la ciudad de Guayaquil; sin embargo, considera la replicación de este modelo en otras ciudades del país si el plan de negocio alcanza estabilidad y puede ser escalable. No obstante, en esta primera fase la investigación se realiza a nivel geográfico en la urbe de Guayaquil y su área metropolitana, que constituye un entorno representativo en cuanto al tamaño de mercado, diversidad cultural y desarrollo comercial.

El estudio aspira a más de ser un plan de negocio, también un informe de viabilidad que pueda ser utilizado para fundamentar las decisiones estratégicas que se deben tomar en el proceso de inicio de la actividad. Prioriza una prueba del concepto comercial, el marco del modelo de negocio y el contexto socioeconómico local.

Finalmente, este proyecto también tiene una dimensión real y práctica dirigida a promover el emprendimiento responsable en Ecuador. Con un enfoque basado en la comercialización de productos que combinan lo industrial y lo artesanal, quiere fortalecer una red de valor que trabaje tanto para pequeños productores como para grandes marcas, y promueva un consumo más responsable, diverso y culturalmente enriquecedor.

Viabilidad para la Creación de una Empresa Comercial de Confeitería Industrial y Artesanal en la Ciudad de Guayaquil, Ecuador. De esta manera, el énfasis del proyecto no considera su producción de productos en sí, sino que se enfoca en la compra de estos a terceros, su distribución, posicionamiento y venta al consumidor final, utilizando canales estratégicos que a su vez cubran puntos de venta físicos, plataformas digitales y puentes comerciales.

El estudio se confina a tres aspectos: análisis de mercado, análisis técnico/operativo y análisis financiero. A partir de estos, busca conocer si el modelo de negocio propuesto es factible económica, logística y comercialmente

con referencia a las condiciones locales y patrones de consumo pertinentes en la actualidad.

En términos de análisis de mercado, el estudio involucra determinar el hábito de consumo de confitería en Guayaquil, categorizando la edad, la tendencia, la condición social y la frecuencia de compra. También revela los jugadores más prominentes en el mercado, ya sea operando solos o teniendo productos diversos e inigualables en desarrollo/comercialización, e identifica los patrones significativos en el mercado, luego destaca las tendencias para consumidores y el mercado. Esta investigación nos ayudará a entender quién es el público correcto en cuestión, pero también estrategias comerciales y de posicionamiento (D'Alessandro, Gibson, & Gibbs, 2012).

Desde el punto de vista técnico-operativo, el estudio abarca la identificación de proveedores (industriales o artesanos) y los criterios para seleccionar qué productos serán comercializados, la estructura de la cadena logística y condiciones no específicas para el funcionamiento del negocio, incluidos los requisitos de infraestructura (instalaciones, personal, tecnología y sistemas de gestión). La producción y el desarrollo de recetas y procesos de producción no se consideran en el estudio, ya que el modelo presentado solo asume que estos se externalizan. También comprenderá el estudio de canales de distribución viables, como la posibilidad de tener tiendas físicas propias, puntos de venta compartidos, comercio electrónico y venta a través de redes sociales, siempre priorizando aquellos que permitan llegar al mayor número posible de clientes potenciales con una estructura de costos sostenible.

Económicamente, la investigación considera el desarrollo de un plan de negocio que cubra los costos de inversión, los costos de operación, los ingresos potenciales y el análisis del punto de equilibrio, la proyección de rentabilidad y el análisis de riesgos. Es un análisis objetivo derivado de casos de la vida real, así como de información del mercado inmobiliario, con el objetivo de proporcionar una perspectiva transparente sobre la sostenibilidad del proyecto en el corto y mediano plazo.

Además, aunque por ahora está centrado en la ciudad de Guayaquil, el estudio tiene en mente la replicación del modelo a otras ciudades del país una vez que el modelo de negocio alcanza la estabilidad y escalabilidad. No obstante, en esta primera fase, el estudio está geográficamente limitado a la realidad urbana de Guayaquil y su

región metropolitana debido a que constituye el entorno más representativo respecto al tamaño del mercado, la variedad cultural y el desarrollo comercial.

El documento no está destinado a servir como el plan de negocios del emprendedor, sino como una evaluación extensa para facilitar decisiones sobre el lanzamiento del proyecto, el desarrollo del servicio y la estrategia a largo plazo. Verifica la lógica de la idea comercial, del modelo de negocio y de su sostenibilidad en el entorno social y económico local.

Por último, esta investigación también tiene un enfoque aplicado para promover el emprendimiento responsable en Ecuador. A través de la explotación de la mezcla de productos industriales y artesanales, pretende mejorar una red de valor que cierre la brecha de agilidad entre pequeños productores y marcas consolidadas, estimulando un consumo más consciente, diverso y culturalmente anclado.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la factibilidad de crear una empresa dedicada a la comercialización de productos de confitería industrial y artesanal en la ciudad de Guayaquil, a través de un análisis de mercado, operativo y financiero, con el fin de diseñar un modelo de negocio competitivo, sostenible y adaptado a las demandas del consumidor local.

Objetivos específicos

1. Estudiar el mercado de confitería en Guayaquil, identificando las preferencias de los
2. consumidores, un perfil de la demanda, canales de distribución eficientes y la competencia que se puede lograr entre el nivel industrial y artesanal.
3. Identificar la cadena de valor de una empresa de dulces de Guayaquil.
4. Examinar estrategias comerciales para los productos de dulces de la empresa.
5. Evaluar cuánto es probable que cueste este proyecto.

CAPITULO I

Marco teórico

1. Mercado de Confitería en Guayaquil: Una Visión General

Los productos de confitería son significativos entre los productos alimenticios, y sus productos varían ampliamente desde caramelos industriales hasta caramelos artesanales como alfajores, yoyitos, roscas, melcochas, maní dulce, etc. Alrededor de este mercado, en Guayaquil, hay un contexto socioeconómico y cultural que lo influye y también las tendencias en el consumo que definen las preferencias y comportamientos de los consumidores.

Por otro lado, la industria de la confitería en Ecuador ha estado creciendo de manera continua, gracias a un mayor poder adquisitivo y a la generación de una diversidad de productos (Repositorio UTN, 2020). La demanda local se caracteriza por la coexistencia de una parte de la sociedad que busca productos industrializados por su disponibilidad y porque son estándar en calidad —bienes chinos son chinos—, y otra parte que demanda productos tradicionales por su autenticidad y porque les ayudan a sentirse vinculados a ciertos sectores de la historia de su respectiva localidad (Repositorio Digital UCE, 2019).

En cuanto a los canales de distribución, se encuentran los supermercados, las tiendas especializadas, los mercados tradicionales y las plataformas digitales como los más efectivos. "Creemos que cada uno de estos canales tiene su propio nicho de clientes y hace un buen servicio a cada tipo de comprador", se lee en la barra lateral de la Diapositiva 13. La competencia del mercado está en manos de grandes empresas multinacionales y nacionales, incluyendo Confiteca, Nestlé, La Universal, Egos, Mondelez, Confisa, Aldor, Colombina, entre otras, que cuentan con una red de distribución y recursos para colocar sus productos. A pesar de esto, continúa habiendo un espacio que no está completamente aprovechado para el comercio de productos artesanales, que enfrentan obstáculos debido a la ausencia de canales estructurados y la falta de recursos para acceder a mercados formales (UDLA, 2017).

Comprender el patrón de demanda y las características preferidas de los consumidores es importante para desarrollar estrategias de marketing exitosas. Los consumidores hoy en día son conscientes y exigentes, teniendo en cuenta variables como la calidad, la trazabilidad del origen, la sostenibilidad y la calidad de la experiencia de consumo (Molina, 2023). Esta tendencia presenta oportunidades para modelos de negocio que

combinen productos industriales y artesanales, proporcionando una propuesta de valor diferenciada que refleje los requisitos locales.

2. Cadena de Valor de la Empresa de Confitería

La cadena de valor es un concepto introducido por Porter (1985) y se refiere a la "secuencia de actividades laborales" que una empresa realiza con el objetivo de diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar un producto y crear valor para el cliente final. En la cadena de confitería, sin embargo, comienza con la compra de materias primas, la fase de producción (industrial o artesanal), almacenamiento, distribución y termina con la venta y la fase postventa.

Cada eslabón de esta cadena contribuye valor y exige una gestión efectiva para mantener la calidad del producto, controlar los costos y satisfacer las demandas de los clientes. La logística interna (recepción y almacenamiento de insumos) y la logística externa (distribución - entrega) son fundamentales en productos perecederos como los confites donde la frescura y el estado del producto son importantes para el mercado receptor (Confites Fresan, 2018).

Para las empresas que tratan materiales artesanales e industriales, la cadena debe ajustarse a la diversidad de procesos y proveedores, para proporcionar la trazabilidad y la coordinación entre las diversas actividades. Esto también significa recurrir a la tecnología y los sistemas de información que permiten un control adecuado respecto al inventario, pedidos y distribución, así como capacitar al personal de manera constante para mantener los estándares de calidad y servicio al cliente (Molina Durán, 2023).

3. Estrategias de Marketing en el Mercado de Confitería

Las estrategias de ventas y marketing son primordiales para posicionar los productos de confitería y cumplir con los objetivos de ventas. La segmentación adecuada del mercado, el posicionamiento, el mix de marketing, y la elección de canales de distribución fundamentan estas estrategias.

La segmentación permite identificar grupos más homogéneos de consumidores con características y requisitos similares, permitiendo diseñar ofertas hechas a medida para ellos. Para la confitería, los segmentos pueden determinarse por atributos demográficos, socioeconómicos, de comportamiento y psicográficos, considerando la preferencia por confitería hecha a mano o fabricada en fábricas (García, 2015).

El posicionamiento admite crear una imagen distintiva en la mente del consumidor caracterizando un producto en relación a sus competidores, lo que informa el proceso de

compra; es por lo que muchos tomarán sus decisiones en un mercado. Las empresas que fusionan productos artesanales con productos industriales pueden comunicar fácilmente los valores de ambas líneas, enfocándose en la autenticidad y el capital cultural del trabajo artesanal y en la fiabilidad y disponibilidad del producto industrial.

Las 4P del mix de marketing (producto, precio, plaza y promoción) necesitan influir por los canales seleccionados. Como en las tiendas especializadas, donde la promoción puede concentrarse en la experiencia y el origen artesanal, pero donde la visibilidad y el precio prevalecen en los supermercados. El desarrollo del comercio electrónico también crea oportunidades para alcanzar y servir mejor a usuarios jóvenes y exigentes (Molina Durán, 2023).

La selección y gestión de canales de distribución son eventualmente importantes para asegurar que el producto pueda estar disponible en los lugares deseados y en el momento adecuado. Tanto los canales de distribución electrónicos como tradicionales permiten diversificar el acceso e incrementar la competitividad dentro de un contexto de creciente competencia (Confites Fresan, 2018).

4. Análisis Económico del Proyecto

La razonabilidad económica es uno de los factores clave para el éxito de cualquier proyecto comercial. Dicha evaluación puede realizarse examinando las inversiones iniciales, los costos operativos, las previsiones de ingresos, la rentabilidad, el umbral de rentabilidad y los riesgos financieros.

En la industria de la confitería, la estructura de costos comprende materias primas, mano de obra, logística, marketing y administración. El desafío es gestionar y controlar esos costos, mantener márgenes positivos y responder a cambios más amplios en el mercado. La inclusión de productos artesanales cuesta más porque son más manuales y se producen en cantidades menores; sin embargo, también se puede generar un valor agregado que los justifique > precio (Reyes Piguave, 2022).

La estacionalidad, la rotación de inventario y las capacidades de financiamiento también deben ser parte del análisis financiero. La investigación académica también ha establecido que la variación de canales y la especialización de la distribución conducen a una mayor rentabilidad y menores riesgos (PRIODIAL, 2019).

Es importante, finalmente, tener en cuenta los escenarios reglamentarios y de consumo que puedan afectar la viabilidad a mediano y largo plazo, incluidas las normas de salud, las preferencias por productos saludables y sostenibles, y los hábitos de consumo.

Este referencial teórico proporciona una visión general tanto para el análisis como para el diseño del modelo comercial de comercialización de confitería en Guayaquil, e incorpora aspectos del mercado, cadena de valor, estrategias comerciales y evaluación económica, bajo la perspectiva de las peculiaridades del sector y la región.

Marco Conceptual

1. Introducción General a la Base Teórica

El capítulo describe términos esenciales para construir una base teórica para el análisis de viabilidad empírica. Se ha proporcionado una definición operativa y un marco sobre cómo se sintetizarán estos en el estudio para que correspondan a los objetivos.

2. Definición de Conceptos Clave

2.1 Factibilidad

La factibilidad significa verificar, mediante evidencia medible o cualitativa, si un proyecto es viable técnica, económica, financiera, organizativa, legal y mercadológicamente en términos de probabilidad de éxito – García (2020) y Pérez (2018).

Viabilidad técnica: Capacidad de la empresa para venir de instalar instalaciones, comprar tecnología (máquinas dosificadoras, estufas, moldes) y personal talentoso.

Sostenibilidad económica/financiera: Análisis de los costos de inversión, capital de trabajo, estimación de ingresos, flujo de caja y rentabilidad.

Potencial de mercado: Análisis de demanda y competencia, segmentación del público objetivo (consumidor final, distribuidores), tendencias de precios y consumo de dulces.

Factibilidad operativa: Contenido y forma del proceso (recepción de materias primas, fabricación, control de calidad, entrega) y garantía logística.

Viabilidad legal: Cumplimiento de regulaciones sanitarias, registro de la empresa, normas del Instituto Ecuatoriano de Normalización y permisos municipales.

2.2 Confitería Industrial vs. Artesanal

La confitería sin fábrica es la que se produce manualmente en pequeñas capacidades, son productos más frescos y con menor duración en el tiempo, los resultados se obtienen solo con el trabajo que aborda el artesano.

La confitería artesanal es más manual: Se realiza en producciones más pequeñas con toques creativos y locales, interviene el conocimiento del artesano, y se destaca por ser de calidad, personalizada y experiencial.

Diferencias clave: La industria ofrece uniformidad, menor costo por unidad y cantidad. La artesanal se enfoca en la innovación, premiumización, identidad local y una mayor brecha de precios.

Tendencias de consumo: Refuerzo de tendencias en el consumo de productos gourmet y regionales en aglomeraciones urbanas, como Guayaquil, impulsadas por la clase media emergente de poder adquisitivo superior, buscando autenticidad y calidad (López & Martínez, 2023).

2.3 Distribuidor

Un intermediario entre los fabricantes de confitería (fábricas, pequeños confiteros) y los consumidores (minoristas, supermercados, estaciones de servicio, clientes finales), ya sean productos finales o nuevos que han sido desarrollados y probados, o incluso empaques que ya no son útiles tras un cambio gráfico.

Sus roles incluyen:

- **Compra y abastecimiento:** Identificar "buenos" proveedores, negociar precios y cantidades.

- **Almacenamiento y logística:** Condiciones de almacenamiento a temperatura controlada, cadena de frío.

- **Marketing y ventas:** Creando estrategias de posicionamiento, promociones, empaques llamativos y fidelización del cliente.

3. Distribución:

Networking en Guayaquil para alcanzar la distribución hasta el punto de ventas como el centro urbano (El Malecón), centros comerciales y áreas residenciales.

3.1 Conceptualización de Variables

Los siguientes indicadores se emplearán para la medición de cada dimensión del estudio:

Factibilidad técnica

- Capacidad instalada (# de lotes producidos por día) 50, 100, 150, 200
- Disponibilidad y costo de equipos.
- Número de personal calificado por turno.

Viabilidad financiera/comercial

- Monto de inversión inicial (\$USD).
- Punto de equilibrio (en unidades vendidas o ingresos).
- TIR y VAN.
- Rentabilidad proyectada anual.

Viabilidad de mercado

- Consumo local anual en toneladas o unidades.
- Costo promedio de mercado por unidad.
- Interés competitivo (tiendas, marcas, restaurantes).

Factibilidad operativa

- Índice de lealtad del cliente.
- Tiempo logístico entre distribución y entrega (<12 h).
- Tasa de calidad (% de devoluciones como de calidad física).

Factibilidad legal

- Número de permisos requeridos.
- Tiempo total para licitar licencias.
- Gastos de normas y estándares.

4. Relación Entre Conceptos

El estudio de factibilidad está diseñado en torno a estos factores:

- La factibilidad tecnológica y comercial abarca la posibilidad de que la empresa fabrique y comercialice los bienes, las dificultades que conlleva.
- La factibilidad económica/financiera estudia si la empresa tendrá operaciones rentables, donde los ingresos superen los costos totales.
- Es importante señalar que la factibilidad de mercado es la base sobre la cual se construye la factibilidad financiera—sin demanda, no habrá ventas, y sin ventas no habrá ingresos.
- La existencia de la legalidad es un requisito previo para operar legalmente, ya que sin esto la empresa estaría sujeta a sanciones.

Colectivamente, se espera que estas mediciones proporcionen la respuesta a la pregunta principal del estudio:

- ¿Es factible, desde el punto de vista técnico, operativo, económico, de mercado y legal, establecer una empresa distribuidora de caramelos de cacao industrial y artesanal en Guayaquil?

5. El Caso de Guayaquil en Contexto

Entorno empresarial: Guayaquil tiene una industria alimentaria relevante y en la provincia del Guayas se pueden encontrar, directamente o como fuente de insumos, productos como azúcar, cacao o materiales de embalaje.

Perfil del consumidor: Los centros comerciales cercanos, áreas turísticas y urbanizaciones de lujo son importantes respecto al diseño de la estructura de ventas.

Competencia: Las tiendas de chocolates artesanales locales son bien conocidas, también enormes cadenas de dulces industriales. En ambos casos, la empresa debe descubrir cómo crear un espacio entre los dos, alcanzando a ambos tipos de consumidores.

Regulaciones vigentes: Deben seguirse regulaciones como el "Reglamento de Salud Alimentaria" del Ministerio de Salud Pública y las ordenanzas municipales (Alcaldía de Guayaquil, COE sectorial).

Marco Referencial

1. Investigación: Una empresa mediadora de comercio de chocolate relleno de noni en Guayaquil (Marcillo & Peralta, 2018)

Objetivo:

Realizar un estudio para saber si la situación económica y del mercado es estratégica para iniciar un negocio que venda chocolates rellenos de noni en la ciudad de Guayaquil.

Método:

Cuantitativo, transversal y analítico. Se realizó una encuesta transversal a 385 personas de 15 a 59 años en el distrito urbano.

Resultados:

- El 96% consume chocolate; el 76% conoce el noni; el 41% come chocolate semanalmente.
- La idea era subcontratar la fabricación de chocolates y concentrarse en el marketing.
- Financieros: VAN: \$37,345.66 ; TIR: 35%

Conclusiones:

El proyecto es rentable.

2. Investigación: Factibilidad de una Empresa Productora y Distribuidora de Chocolate Gourmet Artesanal en Guayaquil (Urquiza & Orrala, 2017)

Objetivo:

Determinar la viabilidad de un negocio que fabrique y comercialice chocolates finos artesanales con sabores botánicos en Guayaquil.

Método:

Diseños mixtos (cuantitativos y cualitativos). El equipo encuestó a 1,308 consumidores y entrevistó a productores, comercializadores y consumidores para explorar gustos y preferencias.

Resultados:

- Se percibió un elevado interés por el chocolate fino artesanal.
- Se establecieron la marca, sabores (naranja, uvilla), empaques y material promocional.
- Se percibió que la viabilidad de la empresa es posible dado el interés en productos saludables y diferenciales.

3. Investigación: Sobre la factibilidad de una confitería tradicional de troches en Esmeraldas (Burbano, 2011)**Objetivo:**

Evaluar la factibilidad de establecer una confitería en la producción y comercialización de troches, un dulce tradicional ecuatoriano, y revivir su tradición en el cantón Esmeraldas.

Métodos:

Enfoque descriptivo y deductivo-inductivo, también apoyado por observación directa. Se evaluaron los requerimientos locales y la producción artesanal actual.

Resultados:

- Se detectó una alta demanda, con poca producción artesanal a pequeña escala.
- Modelo proyectado: utilizar procedimientos tecnológicos para optimizar tanto la calidad como la cantidad de producción.
- Se concluye la existencia de un nicho positivo para la comercialización de este producto tradicional.

Aspecto	Chocolate con noni (Guayaquil)	Chocolate gourmet (Guayaquil)	Troches tradicionales (Esmeraldas)
Localidad	Guayaquil	Guayaquil	Esmeraldas
Producto	Chocolate industrial con noni	Chocolate artesanal gourmet	Confitería tradicional
Enfoque metodológico	Cuantitativo (385 encuestados)	Mixto (1 308 encuestas + entrevistas)	Descriptivo + observación directa
Resultados clave	TIR 35 %, VAN + 37 k USD; alta aceptación	Alta demanda, packaging e imagen desarrollados	Oportunidad técnica y de mercado detectada

Tabla 1 *Comparativa de 3 estudios diferentes.*

Consenso entre los artículos revisados:

La evidencia de los estudios revisados coincide en que hay una alta demanda de chocolates en el mercado ecuatoriano, tanto de productos tradicionales como con valor añadido. El chocolate gourmet y los productos funcionales (chocolate con noni) o masivos (troches) pueden tener potencial si su ajuste propuesta-valor-mercado está bien ejecutado.

Además, se sugiere que la prioridad de esta empresa debe centrarse en programas de marketing sólidos, sistemas de producción eficaces y también en el servicio al cliente. Este marco confirma la relevancia de analizar la novedad de las nuevas propuestas comerciales en el sector de la confitería y el chocolate en Ecuador, teniendo en cuenta dimensiones tales como: la innovación, la tradición y el valor añadido.

Marco Legal

En este sentido, el establecimiento y operación de un negocio para la comercialización de productos de confitería, tanto industriales como artesanales, en la ciudad de Guayaquil estará sujeto al cumplimiento de la legislación vigente en Ecuador respecto a:

- Establecimiento de tipo alimentario;
- Requisitos operativos comerciales; y
- Disposiciones fiscales.

1. Regulaciones Sanitarias y de Seguridad Alimentaria

Principalmente reguladas por el Ministerio de Salud Pública, a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA — dicha agencia define normas que aseguran la seguridad alimentaria. Disposiciones relevantes incluyen:

- Reglamento Sanitario para el Consumo Humano de Alimentos Procesados (Acuerdo Ministerial No. 5103, MSP)
- Norma BPM: Esta es una norma sobre la cual la empresa no fabricará, pero sus proveedores deben cumplirla y el distribuidor debe asegurar que el producto circule a través de la cadena comercial logística sin perder su calidad.
- Registro Sanitario: Aplica a todos los alimentos procesados en comercio, vigente y emitido por ARCSA.
- Código para el manejo, transporte y almacenamiento de alimentos (COS) (COD): Proporciona una serie de obligaciones a los operadores económicos para reducir riesgos sanitarios.

2. Regulaciones Comerciales y Municipales

Está sujeta a regulaciones comerciales y locales y ha establecido su constitución y operación:

- Código de Comercio y Ley de Compañías: conjunto de normas que regulan el establecimiento, obligaciones, representación legal y operación de las empresas.
- Ordenanzas Municipales de Guayaquil:
- Obtención de una licencia municipal para ejercicios económicos
- Negocios que preparan, almacenan o sirven alimentos [Consejo de Negocios [emite una] Licencia de Operación].
- Cumplir con los requisitos de higiene, seguridad e infraestructura del Municipio y la Dirección de Justicia y Vigilancia.

- Permiso del Cuerpo de Bomberos: Necesario para el cumplimiento de prevención y control de incendios.

3. Regulaciones de Normalización y Control de Calidad

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) establece normas técnicas obligatorias para la producción y comercio de confitería:

- NTE INEN 2 265:2013 – Confitería (comida chatarra): Requisito de Calidad de Caramelos, Dulces, Chocolates, Galletas y Productos Relacionados.
- Normas para el empaque y almacenamiento para mantener propiedades orgánicas y evitar contaminación.

4. Legislación Fiscal

Además de lo anterior, estarán a cargo de las obligaciones fiscales según el SRI (Servicio de Rentas Internas) como:

- Registro Único de Contribuyentes (RUC) y cancelación del Registro Único de Contribuyentes
- IVA, IT y todas las demás presentaciones y liquidaciones fiscales.
- Obligatoriedad en la emisión de comprobantes electrónicos de venta, acorde a Resolución SRI NAC-DGERCGC.
- Retención en la Fuente y Anexos Transaccionales.

5. Regulaciones de Protección al Consumidor

La base de este tema es que la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (LODC) establece:

- A información segura, de calidad, veraz y adecuada.
- Publicidad falsa o etiquetado indebido prohibidos
- Información sobre composición, alérgenos, fechas de caducidad y almacenamiento.

6. Regulaciones Ambientales

Dado que la actividad principal no es productiva, se debe cumplir con las disposiciones relativas al manejo de residuos sólidos y empaquetados, según el Código Orgánico Ambiental y con las normas municipales para residuos.

CAPITULO II

2. Diagnóstico Sectorial y Análisis de situación

2.1 Introducción

El capítulo concluye con una revisión exhaustiva del sector de confitería (industrial y artesanal regional) en la ciudad de Guayaquil, con el fin de descubrir cuáles son los factores más relevantes a la hora de promover modelos de negocio inclusivos dentro de las empresas que realizan actividades comerciales de confitería.

Este capítulo busca vincular el entorno general con la realidad operativa de tres confiterías específicas en la ciudad para que, a partir de esta alineación, puedan extraer las mejores prácticas, detectar brechas y proponer un plan de mejora que se adapte al proyecto.

Se basa en el enfoque de diagnóstico sectorial (PESTEL, Cinco Fuerzas, cadena de valor) y herramientas de gestión de inventarios como ABC/XYZ, FEFO/FIFO, punto de reorden y stock de seguridad.

2.2 Metodología del capítulo

Este es un diagnóstico de método mixto de SHC, que fusiona tanto la investigación cualitativa como cuantitativa. Elección de tres negocios reales e ilustrativos en la ciudad de Guayaquil para hacer comparaciones:

-Confitería Horlando

-Confitería Don Hernán

-Virmart

El contraste se realiza sobre el suministro hasta el lado de las operaciones y la estrategia comercial, a menudo enfatizando las ventas en lugar de la seguridad. Los indicadores clave de rendimiento (KPI) también se sistematizan y se prepara un plan de mejora de 30-60-90 días para el proyecto.

2.3 Perfil del Consumidor de Confitería en Guayaquil

Este segmento es maduro, presentando picos estacionales significativos en Guayaquil para: fin de año (Navidad y año nuevo), regreso a clases, la bajada de los reyes magos, Día del niño, ventas de San Valentín, consumidores por impulso en canales de proximidad. Se identifican perfiles de clientes:

- Hogares con niños: porción individual y multipack para lonchera o temporada escolar.
- Adultos y Generables: Chocolates Premium, los mejores dulces elegantes o regalos para un refrigerio o compra de regalo.
- Organizadores de eventos, tiendas, emprendedor de arreglos para regalos: Compras al por mayor de artículos, muy sensibles al precio.
- Categoría: Ingredientes de todo tipo
- Consumidor consciente de la salud: opciones sin azúcar, alto contenido de cacao, ingredientes naturales, empaques ecológicos y biodegradables.

Atributos relevantes: Frescura/presentación, variedad, sabor/innovación, precio por pieza y gramo/por unidad o volumen (por ejemplo, 2x1, descuentos por compras por volumen, sorteos, etc.), proximidad a la fecha de lanzamiento.

2.4 Análisis del Mercado de Confitería PESTEL

Político-Legal: cumplimiento de la regulación sanitaria, etiquetado, registro de proveedores; ordenanzas municipales de establecimiento; defensa del consumidor; residuos.

- Económico: impacto de la volatilidad del tipo de cambio en las importaciones; inflación en los insumos; reducción del poder adquisitivo de los hogares; estacionalidad de los ingresos de los clientes minoristas.
- Social: una cultura de regalos y celebraciones, tanto en casa como en todo el mundo; lealtad a las marcas de referencia, pero cada vez más abiertas a productos artesanales con identidad local; innumerables alérgenos e información nutricional.
- Tecnología: aplicaciones de POS e inventario; redes sociales para el tráfico de tiendas; mercados locales, pagos sin efectivo.
- Ecológico: con reciclaje/reciclado, compostable, gestión de residuos de embalaje y preferencia por proveedores de prácticas sostenibles.
- Legal (adjunto): estándares de licencias y permisos; fechas de caducidad y protocolos de almacenamiento; políticas de devolución de la cadena de suministro.

2.5 Estructura competitiva (5 fuerzas de Porter)

- Rivalidad en la industria: Alta; compiten tiendas de dulces locales, importadores, supermercados y tiendas de fiestas.
- Barrera de entrada moderada sujeta a licencias y capital de trabajo para inventario.
- Poder de los proveedores: medio-alto, con importadores y marcas dominantes estableciendo imposición y bonificaciones por volumen.
- Poder de negociación de los clientes: alta, para compras al por mayor, así como en mercados populares como La Bahía.
- Amenaza de sustitutos, media: snacks salados, panadería/pastelería y bebidas compiten por el mismo gasto impulsivo.

2.6 Cadena de valor de confitería comercial

FUENTE Y COMPRA, SUMINISTRO Y CONTROL (Calidad / Lote / Fecha de Caducidad), ALMACENAMIENTO (Temperatura y Humedad), PLANIFICACIÓN DE EXHIBICIÓN, Ventas y SERVICIO AL CLIENTE POST-VENTA/REEMBOLSO.

ENLACES PRINCIPALES: Cada enlace se correlaciona con KPIs y guardias.

Enlace	KPIs sugeridos	Meta de referencia	Control/Observaciones
Compra	tasa de llenado del proveedor; % descuento por volumen	$\geq 95\%$; $\geq 10\%$	Negociar con el proveedor $\geq 6+1$, $10+3$, $100+100$ cuando sea posible.
Recepción	% recepciones con lote y FEFO registrado	100%	Escáner/código de barras; registro de caducidad.
Almacenaje	Pérdidas por daño/temperatura	$\leq 0.5\%$ mensual	FIFO / FEFO; Sensores de T/H y limpieza.
Exhibición	Rotación por metro lineal; % quiebres de stock	≥ 3 rot./mes; $< 2\%$	Planograma, reposición diaria
Ventas adicionales	Ticket promedio; conversión en promociones	$+10\%$ vs base; $\geq 25\%$	Paquete 2x1 en baja rotación
Postventa	% devoluciones aceptadas	$\leq 0,3\%$	Política clara y trazabilidad

Tabla 2 ENLACES PRINCIPALES: Cada enlace se correlaciona con KPIs y guardias.

2.7 Gestión de Inventarios Aplicada a la Confitería

2.7.1 Clasificación ABC/XYZ:

- **ABC por valor:** A (70-80% superior del valor con 10-20% de SKUs), B (15-25%), C ($\leq 10\%$).
- **XYZ por variabilidad:** X (demanda estable), Y (estacional), Z (errática). El cruce ABC-XYZ define políticas.

2.7.2 Métodos FEFO/FIFO:

- **Para chocolates y gomitas:** FEFO (Primero que Expira, Primero que Sale).
- Para surtidos que no tienen una verdadera expiración o rotación muy alta: FIFO.

2.7.3 Punto de Reorden (ROP) y Stock de Seguridad (SS):

- $ROP = d \times L + SS$, donde d = demanda diaria promedio, L = tiempo de entrega en días.
- $SS \approx z \times \sigma L$, donde z depende del nivel de servicio (por ejemplo, 1.65 para 95%) y σL es la desviación de demandas enanas durante el tiempo de entrega.

2.7.4 Tamaño del Pedido (EOQ Indicativo):

$EOQ = \sqrt{(2DS/H)}$, donde D = unidades de demanda anual, S = costo de pedido, y H = costo de mantenimiento por unidad.

2.7.5 Políticas Prácticas:

- SKUs A/X y C/y: Revisión continua; B/A dos veces por semana.
- Stocks Z: Liquidación de productos de cama (con 120-90 días hasta la expiración). Liquidación de productos de cabaña Z (de diferentes áreas de donde provienen los artículos).
- Conteo cíclico: A/semana, B/dos semanas, C/un mes.

2.8 Estudios de Caso Seleccionados

- **Confitería Horlando** (lugar de negocio conveniente en el centro): Mayorista con gran variedad de productos orientados para reuniones sociales, fiestas infantiles, para emprendedores tanto como confitería y para fiestas
- **Virmart Confitería** - La Bahía: Un lugar cerca de los estuarios donde se realiza una gran cantidad de negocios a través de vacaciones turísticas pero que también tiene un precio altamente competitivo.
- **Confitería Don Hernán:** Empresa importadora/mayorista de muchos estilos diferentes con buenas marcas y un perfil bajo.

2.9 Análisis Separado (FODA)

Fundamentalmente, esto se refiere a Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

2.9.1 Confitería Horlando

Fortalezas - Selección de espectáculos para eventos. - La lealtad del cliente ha sido cultivada y organizada. - Precios muy competitivos.	Oportunidades - Oportunidades de surtido relacionado. - Inventario verificado manualmente; riesgo de hurto; pequeña contribución al esfuerzo de marketing.
Debilidades - Contratos de compra con colaboradores potenciales. - Envíos puerta a puerta. - El alojamiento no está distante.	Amenazas - La hipercompetencia de supermercados y tiendas en línea ha devaluado enormemente los artículos que requieren mucha mano de obra.

Tabla 3 FODA Confitería Horlando

2.9.2 Virmart Confitería – La Bahía

Fortalezas - Ubicación extremadamente conveniente. - Rápida rotación de stock.	Oportunidades - Gestión de instalaciones un poco débil. - Falta de capital de sistema. - Área limitada.
Debilidades - Club, u otros equipos corporativos, están sobrerrepresentados en las escuelas; la venta de costos altos puede tener un efecto compensatorio en la representación. - El alojamiento no está distante.	Amenazas - Riesgo de robo. - Presión sobre el margen de ganancia bruta. - Operaciones competidoras cercanas.

Tabla 4 FODA Virmart

2.9.3 Confitería Don Hernán

Fortalezas - Marca altamente desarrollada. - Amplia gama. - Procedimientos de gestión formales.	Oportunidades - Costos a la par con una PYME. - Las importaciones requieren un largo tiempo de entrega.
Debilidades - Expansión de operaciones B2B hacia tiendas de comestibles más pequeñas. - Productos de bajo precio. - Permisos y temas.	Amenazas - Incertidumbres en el tipo de cambio. - Competencia de rivales internacionales. - Estándares de salud más estrictos.

Tabla 5 FODA Confitería Don Hernan

2.10 Comparativo a profundidad entre las 3 confiterías y los proyectos propuestos

Eje	Proyecto	Confitería Horlando	Virmart	Confitería Hernan	Implicación para el proyecto
Oferta	Media (industrial+artesanal selecta)	Muy amplia (eventos)	Media (básicos)	Muy amplia (innovación)	Expandir surtidos temáticos controlados
Canales	Tienda + redes	Tienda + eventos	Tienda física	Mayorista + digital	Agregar catálogo digital y pedidos por WhatsApp
Inventario	Semi-manual; FIFO	Manual; reposición por experiencia	Manual; revisiones rápidas	Digital; FEFO	Adoptar POS+inventario con alertas

Caducidad	En implementación FEFO	Básica	Periódica	Estructurada	Protocolizar FEFO y conteos cíclicos
Seguridad	Media	Baja-media	Baja	Alta	CCTV, conteos, control de caja
Marketing	Orgánico-digital	Temático por eventos	Precio/volumen	Marca y contenidos	Campañas estacionales y bundles

Tabla 6 Comparativo a profundidad entre las 3 confiterías y los proyectos propuestos

2.11 Buenas Prácticas Observadas

- Planogramas y comercialización por colores/temas AAT/DUA para aumentar el ticket promedio.
- Políticas de bonificación por volumen contratadas a través de un calendario de compras del sistema.
- Kits para eventos (Cumpleaños, Bautizo) — como productos de alto margen.
- Conteos cíclicos y marcado de caducidad con indicadores visuales (semáforo 120/90/60 días).
- Aprovechar las ventas en redes sociales con descuentos exclusivos/combinaciones de liquidación (ofertas relámpago).

2.12. Brechas del proyecto frente a los referentes

Brecha 1: Digitalización de inventarios y ventas, integración de POS y funcionalidad de actualización de número de lote.

Brecha 2 — Desarrollo de Surtido Temático: aprovechar para ajustar líneas a ciertos eventos con control EOQ.

Brecha 3 — Seguridad Operacional: aumentar CCTV, controles de cajeros y entrada de almacén.

Brecha 4 — Análisis de Demandas: Implementar sistemas utilizando ABC/XYZ, pronósticos estacionales.

Brecha 5 — Marketing y Fidelización: Cuadros de mando y Programas de Puntos, Campañas de Calendario.

2.13 Plan de mejora 30-60-90 días

Horizonte	Acciones clave	Entregables	Responsable
0–30 días	Implementar POS+inventario; clasificar ABC; planogramas iniciales	Sistema activo; listado ABC; plano de tienda	Adm. Operaciones
31–60 días	Protocolizar FEFO y conteos; paquetes para eventos; acuerdos con 3 proveedores	SOP de inventario; catálogo kits; contratos y bonificaciones	Compras/Comercial
61–90 días	Campañas estacionales; programa de fidelidad; métricas y tablero de KPI	Calendario y creatividades; reglas de puntos; dashboard mensual	Marketing/Finanzas

Tabla 7 *Plan de mejora 30-60-90 días*

2.14 KPI y Metas

- Rotación de Inventario = Costo de Ventas / Inventario Promedio (objetivo: ≥ 10 por año en A; ≥ 6 en B).
- Días de Inventario = $365 / \text{Rotación}$ (deseado: $A \leq 36$; $B \leq 60$; $C \leq 90$).
- Faltantes de Stock = $\#SKU \text{ con } 0 \text{ stock} / \text{Total } \#SKU$ (ideal: $< 2\%$ mensual).
- Margen Bruto por Categoría = $(\text{Ventas} - \text{Costo}) / \text{Ventas}$
 - Surtidos: $> 35\%$
 - Kits: $> 45\%$
- Métricas de Empleados a Tiempo Completo — Nivel de Personal en Enfoque
- Ratio de Cobertura de Producto
- Abierto para Comprar (%)
- Pérdida = $(\text{Pérdidas por robo/vencimiento}) / \text{Costo de Inventario}$ (meta: $< 0.8\%$ por mes).
- Conversión de Promociones = $(\text{Unidades en Promoción no Efectuadas}) / \text{Total de Unidades}$ (Meta: 25-35%).

- Ticket Promedio = Ventas / # Transacciones (objetivo: aumentar a +10% vs base cada trimestre).

2.15 Matriz de riesgos y mitigación

Riesgo	Prob.	Impacto	Señales de alerta	Plan de mitigación
Rupturas de stock en picos	Media	Alto	Ventas perdidas; reclamos	ROP y SS por SKU A/Y; compras anticipadas
Caducidad de productos	Media	Medio	Lotes >120 días; baja rotación	FEFO; bundles; descuentos progresivos
Robo hormiga	Media	Medio	Diferencias en conteos	CCTV; control de accesos; conteos cíclicos
Variación cambiaria	Media	Alto	Ajustes de lista importados	Coberturas con compras escalonadas; mix nacional
Fallas proveedor	Baja	Alto	Retrasos recurrentes	Múltiples fuentes; acuerdos de nivel de servicio

Tabla 8 Matriz de riesgos y mitigación

2.16 Impacto Financiero Indicativo (economía de unidad)

Ejemplo de SKU chocolate 50 g: costo de compra \$0.45; precio de venta \$0.90; margen bruto 50%. Si se aplican descuentos por volumen: 10+3, 100+100 unidades, entonces el costo unitario efectivo real puede disminuir entre un 10–30%, por lo que el margen cambia según el volumen de 5% a 55%. El método de primeras entradas-primeras salidas ahorra desperdicios y mantiene la ganancia.

Escenario	Costo efectivo	Precio	Margen bruto
Sin bonificación	\$0,45	\$0,90	50%

Bonificación 10+3	\$0,35–\$0,40	\$0,90	56–61%
Bonificación 100+100	\$0,23–\$0,30	\$0,90	67–74%

Tabla 9 *Impacto Financiero Indicativo (economía de unidad)*

Sensibilidad: un 1% de desperdicio en la categoría A puede significar una reducción general de 1–2 puntos en el margen bruto. Al priorizar compras con beneficios y usar paquetes para liquidar excedentes, se reduce el riesgo financiero.

2.17 Resumen y Cierre del Capítulo

La encuesta muestra que el sector de confitería de Guayaquil es competitivo, estacional y tiene mucho espacio para la diferenciación en sus surtidos temáticos y servicios de eventos junto con su gerente. Al comparar los casos reales presentados aquí con las tres variedades bajo examen, podemos extraer algunas evidencias combinadas útiles: el tipo y la orientación del evento pueden aumentar los tickets promedio; cosas como el almacenamiento formal (FEFO, POS con alertas) proporcionaron más protección para los márgenes mientras reducían la pérdida potencial. El descubrimiento de las brechas designa un plan pragmático para 30–60–90 días, incluyendo KPIs específicos y una matriz de riesgo de continuidad operativa. Este marco forma la base para los capítulos de método y el diseño de pruebas de implementación en el proyecto.

CAPITULO III

Metodología y Análisis de Resultados

En esta parte se introduce todo el diseño metodológico del estudio y también el análisis de las preguntas a los encuestados. Los resultados realizados a una población de 450 personas, arrojaron los siguientes resultados con porcentajes.

3. Metodología

Tipo de Investigación: Cuantitativa, descriptiva y transversal

Proporción de la muestra: 450 encuestados

Medio utilizado: encuesta tipo cuestionario con preguntas cerradas y abiertas

3.1 Resultados de preguntas

3.1.1 ¿Con qué frecuencia consumes productos de confitería (dulces, chocolates, caramelos, etc.)?

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
Rara vez	144.0	32.1
Una vez a la semana	127.0	28.3
Varias veces a la semana	85.0	18.9
Diario	76.0	17.0
Nunca	18.0	3.8

Tabla 10 Frecuencia de Consumo de productos

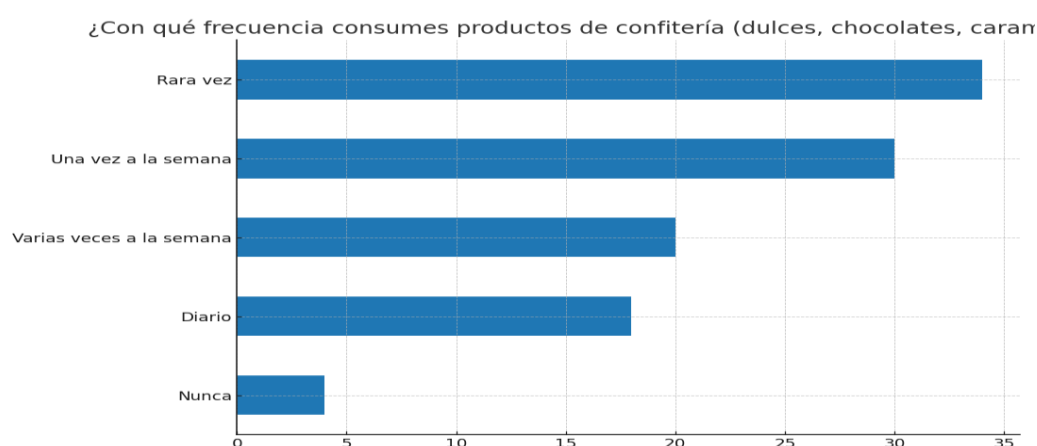


Ilustración 1 Frecuencia de Consumo de productos

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta, se puede observar que la opción con mayor elección es “Rara vez” con un 32.1% por encima de las demás, lo que quiere decir que es evidente que la preferencia del surtido y las políticas de inventario (FEFO,FIFO).

3.1.2 ¿Qué tipo de productos dulces sueles comer?

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
Ambos por igual	242.0	53.8
Industriales (hechos en fábrica)	127.0	28.3
Artesanales (hechos a mano, tradicionales)	81.0	17.9

Tabla 11 *tipo de productos*

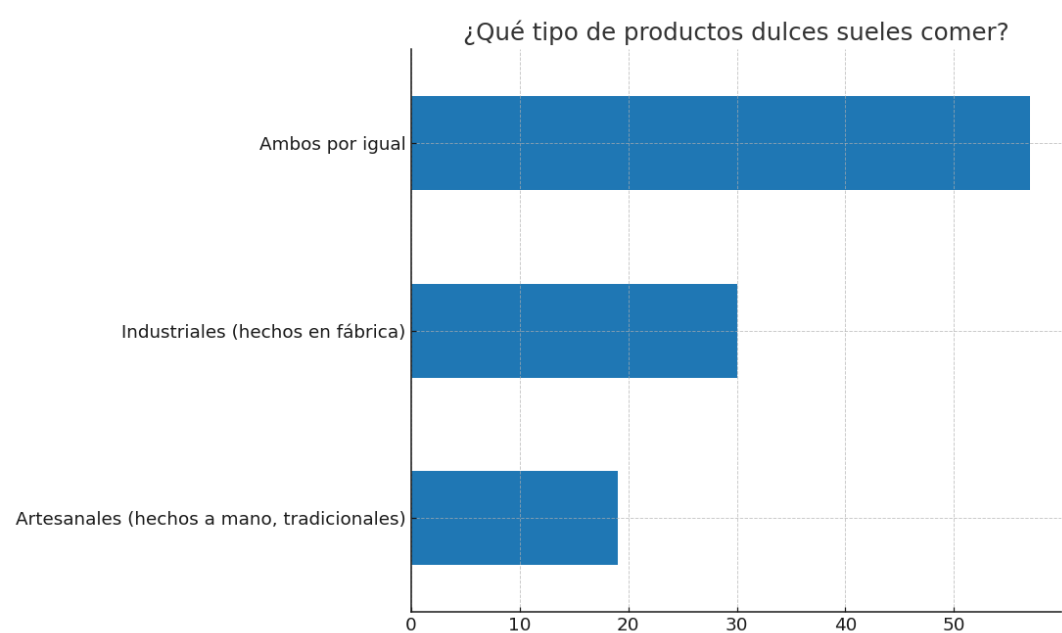


Ilustración 2 *Tipo de productos*

La alternativa con mayor elección es “Ambos por igual”, con un 53.8% tomadas de las muestras. Operativamente, se debe reflejar esta preferencia en el surtido y las políticas de inventario (FEFO/FIFO).

3.1.2 ¿Cuáles son tus dulces favoritos? (Marca todos los que correspondan)

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
Chocolates	105.0	23.34
Galletas, Chocolates	47.0	10.4
Galletas	30.0	6.6
Galletas, Chocolates, Gomas	28.0	6.2
Gomas	25.0	5.7
Chocolates, Gomas	30.0	6.6
Caramelos duros, Galletas, Chocolates, Dulces locales (yoyitos, cocadas, maní dulces, etc), Gomas	21.0	4.7
Galletas, Chocolates, Dulces locales (yoyitos, cocadas, maní dulces, etc), Gomas	18.0	4.0
Caramelos duros	17.0	3.8
Chocolates, Dulces locales (yoyitos, cocadas, maní dulces, etc)	13.0	2.8
Galletas, Chocolates, Dulces locales (yoyitos, cocadas, maní dulces, etc)	15.0	3.3
Caramelos duros, Chocolates	13.0	2.8
Galletas, Dulces locales (yoyitos, cocadas, maní dulces, etc), Gomas	13.0	2.8
Caramelos duros, Galletas, Chocolates, Dulces locales (yoyitos, cocadas, maní dulces, etc)	8.0	1.9
Dulces locales (yoyitos, cocadas, maní dulces, etc)	10.0	2.5
Chocolates, Dulces locales (yoyitos, cocadas, maní dulces, etc), Gomas	8.0	1.9
Caramelos duros, Galletas	9.0	2
Galletas, Dulces locales (yoyitos, cocadas, maní dulces, etc)	8.0	1.9
Caramelos duros, Gomas	6.0	1.3
Galletas, Gomas	4.0	0.9
Galletas, Chocolates, Gomas, Tortas	5.0	1.5
Caramelos duros, Galletas, Dulces locales (yoyitos, cocadas, maní dulces, etc)	4.0	0.9
Gomas, Barrilete caramelos mentolado y masticables	4.0	0.9
Caramelos duros, Chocolates, Dulces locales (yoyitos, cocadas, maní dulces, etc)	4.0	0.9
Galletas, Chocolates,	5.0	1.5

Tabla 12 Tipo de dulces

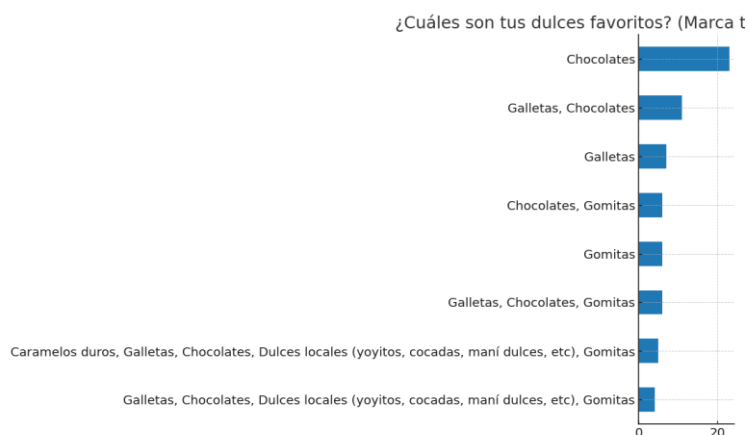


Ilustración 3 Tipo de dulces

Interpretación: la opción de mayor preferencia es 'Chocolates' con 23.34% de la muestra. Operativamente, se debe reflejaresta preferencia en el surtido y las políticas de inventario (FEFO/FIFO).

3.1.4 ¿Dónde compras dulces con más frecuencia?

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
Supermercados	204.0	45.3
Tiendas de barrio	106.0	23.6
Mercados Populares	89.0	19.8
Ferias artesanales	25.0	5.7
Redes sociales/tiendas online	13.0	2.8
no compro	4.0	0.9
Confiteria Don Hernan	4.0	0.9
Varios	4.0	0.9

Tabla 13 Lugar de adquisición de productos

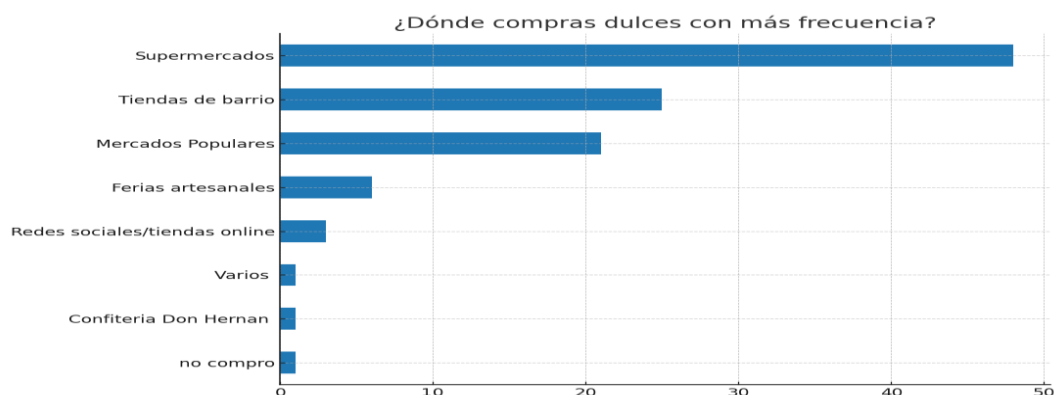


Ilustración 4 Lugar de adquisición de productos

Interpretación: la opción de mayor preferencia es 'Supermercados' con 45.3% de la muestra. Operativamente, se debe reflejar esta preferencia en el surtido y las políticas de inventario (FEFO/FIFO).

3.1.5 ¿Qué tan importante es para ti que un dulce sea natural o sin conservantes?

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
Muy importante	225.0	50.0
Poco importante	89.0	19.8
Algo importante	81.0	17.9
No me importa	55.0	12.3

Tabla 14 Importancia del dulce sea natural o sin conservantes

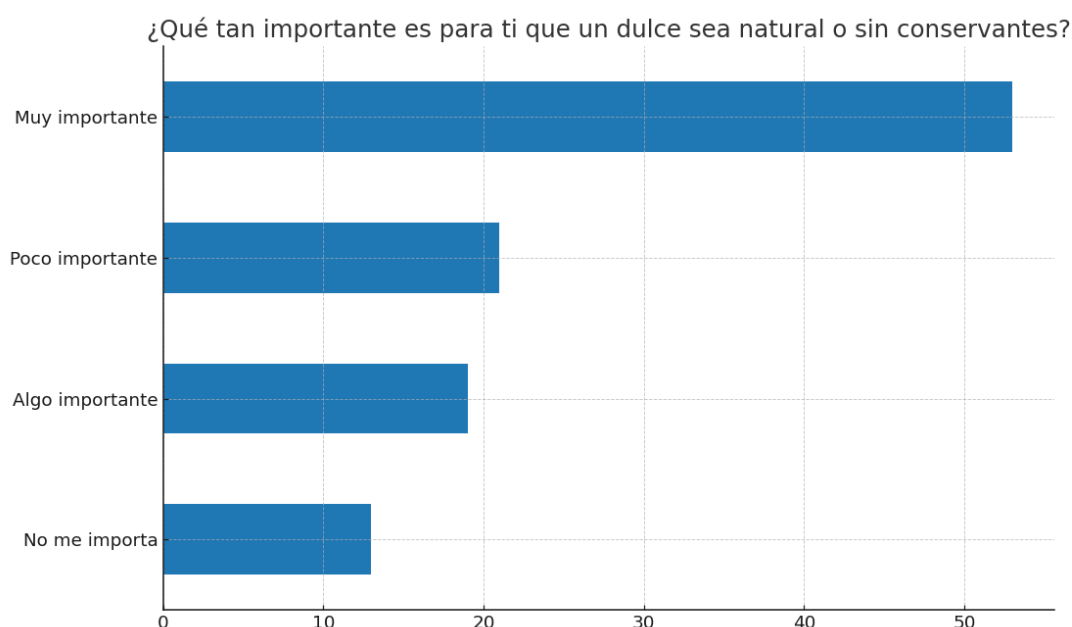


Ilustración 5 Importancia del dulce sea natural o sin conservantes

Interpretación: Vemos que la 'Categoría muy importante' es la que tiene la mayor frecuencia entre el 50.0% de la muestra. Se espera que esta preferencia se traduzca a nivel operativo en la política de surtido e inventario (FEFO/FIFO).

3.1.6 ¿Estarías dispuesto(a) a pagar más por dulces artesanales de calidad alta?

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
Depende del precio	229.0	51.0
Sí	170.0	37.7
No	51.0	11.3

Tabla 15 Disposición de pago por calidad artesanal

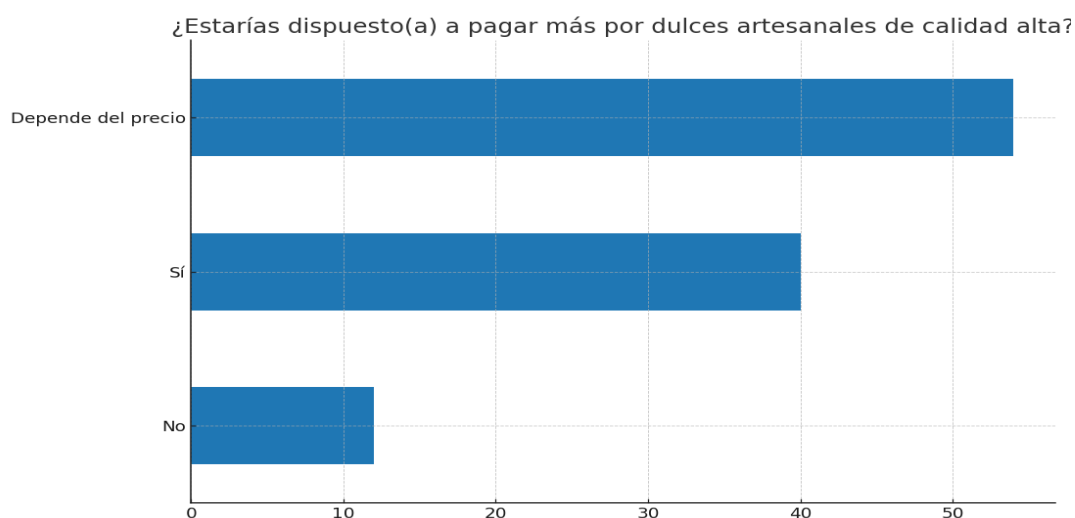


Ilustración 6 Disposición de pago por calidad artesanal

Interpretación: la proporción más alta entre las tres opciones es 'Depende del precio', que recibe el 51% de una muestra de respuestas. En el terreno, esto debe reflejarse en las políticas de surtido e inventario (FEFO/FIFO).

3.1.7 ¿Cuál crees que es el factor más importante al comprar un dulce/producto dulce?

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
Sabor	267.0	59.4
Ingredientes naturales	64.0	14.2
Precio	47.0	10.4
Marca reconocida	42.0	9.4
Presentación/empaque	30.0	6.6

Tabla 16 Factores más importante al comprar un dulce/producto dulce

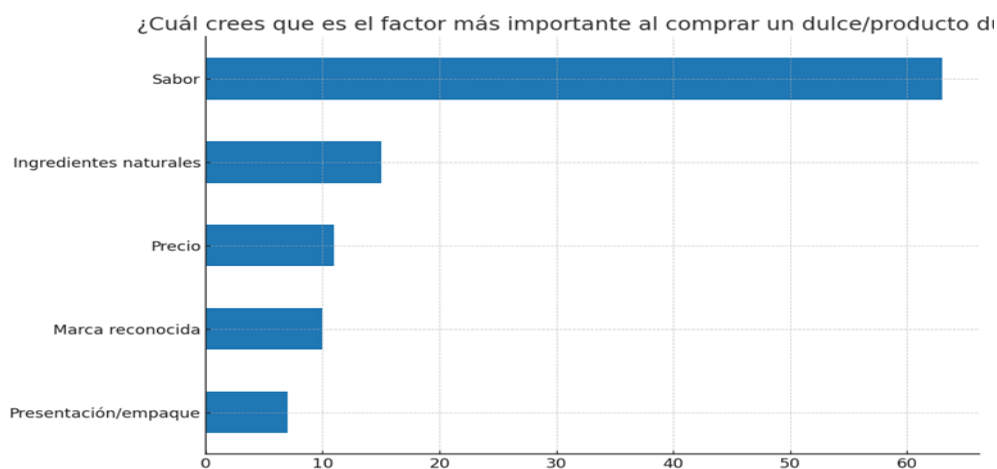


Ilustración 7 Factores más importante al comprar un dulce/producto dulce

Interpretación: La opción que ocurre con mayor frecuencia es 'Sabor', que existe en el 59.4% de la muestra. En términos de operaciones, esta preferencia debería estar representada en las políticas de surtido e inventario (FEFO/FIFO).

3.1.8 ¿Conoces alguna pequeña fábrica de dulces en Guayaquil? ¿Cuáles?

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
No	323.0	71.78
Sí	115.0	25.55
Dippin cookies	6.0	1.33
Prot inn	5.0	1.1
AleAda	1.0	0.9

Tabla 17 Conocimiento de fábricas de dulces

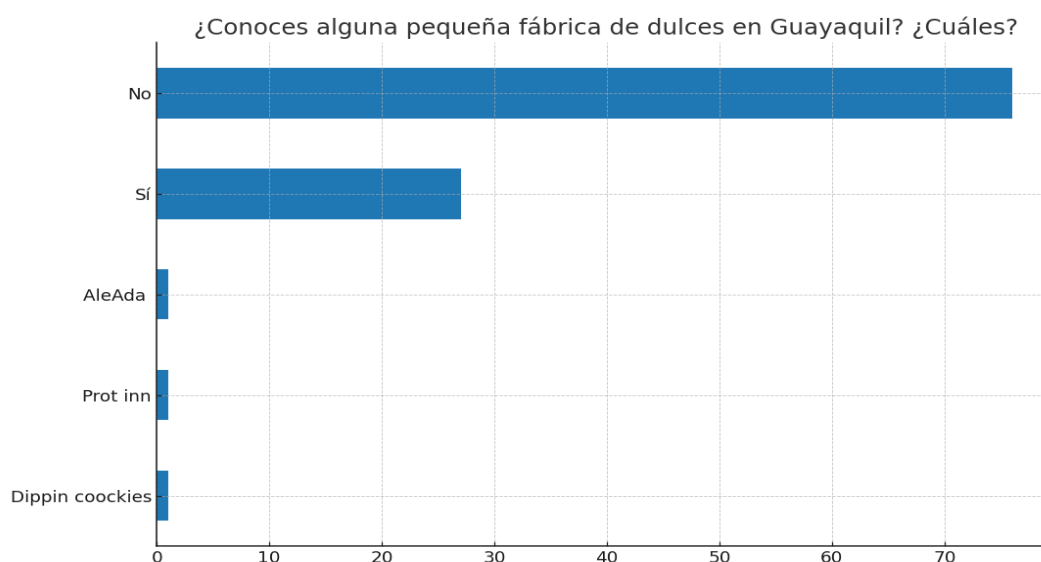


Ilustración 8 Conocimiento de fábricas de dulces

Interpretación: Opción más favorita 'No' con 71.78%. Operativamente, esta preferencia debería verse en las políticas de surtido e inventario (FEFO/FIFO).

3.1.9 ¿Es importante para ti que los ingredientes se produzcan localmente (en Ecuador)?

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
Sí	229.0	50.9
No lo sé	110.0	24.5
No	110.0	24.5

Tabla 18 Importancia de que los ingredientes se produzcan localmente en Ecuador

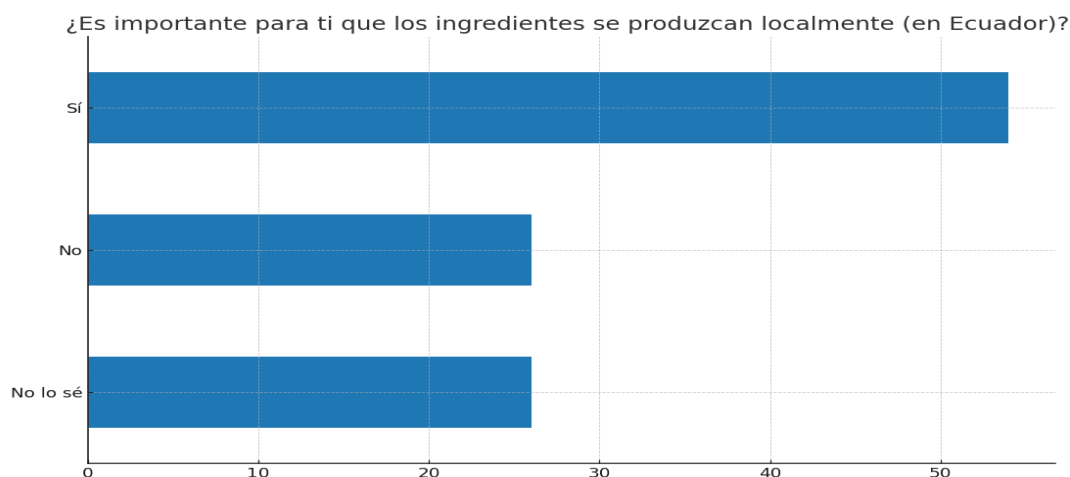


Ilustración 9 Importancia de que los ingredientes se produzcan localmente en Ecuador

Interpretación: Entre las opciones DSD, 'Sí' es seleccionada por el 50.9% de los encuestados. Desde una perspectiva operativa, esta preferencia debería reflejarse en términos de la política de surtido e inventario (FEFO/FIFO).

3.1.10 ¿Quieres saber cómo se elaboran los dulces que consumes?

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
Sí	335.0	74.5
No estoy interesado	60.0	13.2
No	55.0	12.3

Tabla 19 Como elaboran los dulces

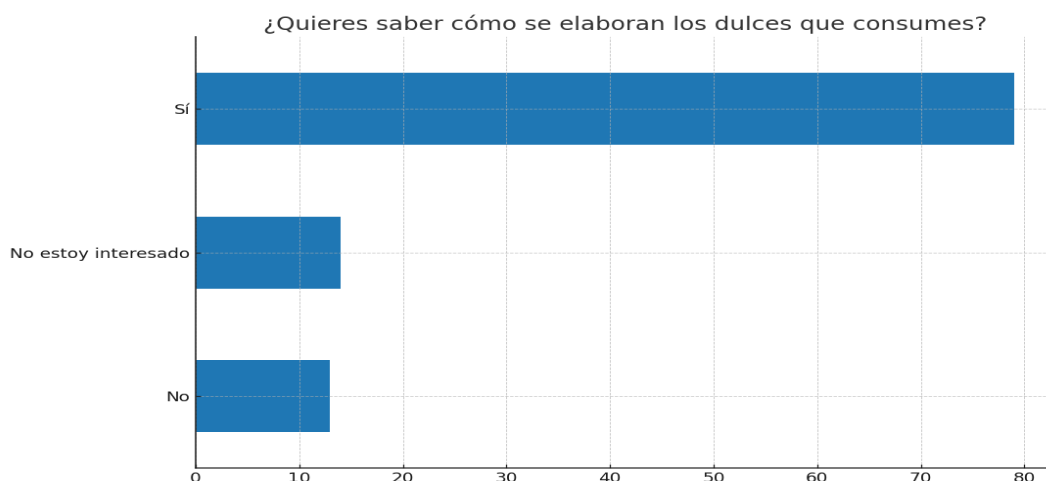


Ilustración 10 Como elaboran los dulces

Explicación: Representa el 74.5%. Con esta preferencia como base, promociones en exhibición y mezcla de mercancías (es decir, funcionalmente), el ticket promedio es bajo, pero la rotación es alta.

3.1.11 ¿Prefieres una empresa de dulces que apoye a pequeños productores locales o artesanos?

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
Sí, mucho	323.0	71.7
Algo	68.0	15.1
No es importante para mí	59.0	13.2

Tabla 20 *Preferencia por apoyo local*

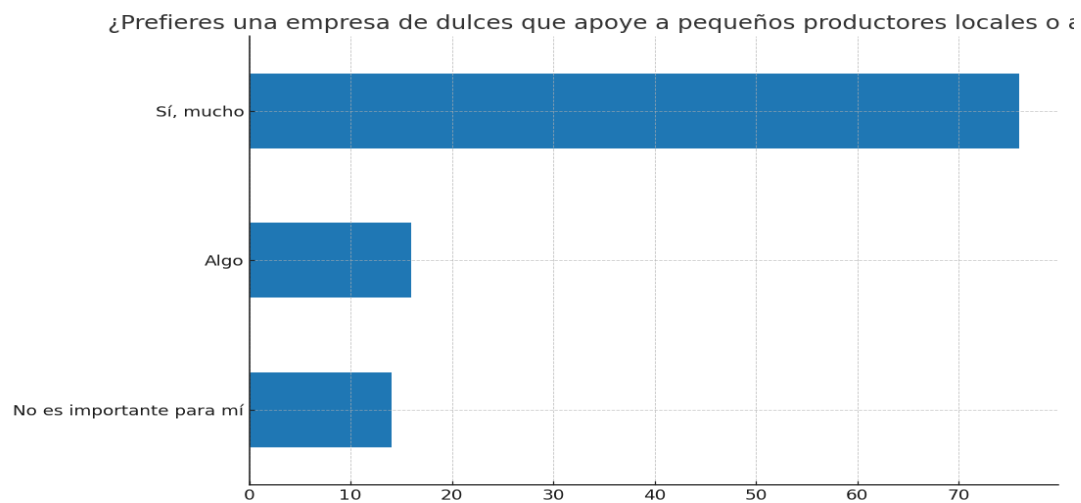


Ilustración 11 *Preferencia por apoyo local*

Interpretación: 'Sí, mucho' es la respuesta única más grande con el 71.7% de la muestra; por lo tanto, según esta preferencia, se deben recomendar acciones tanto de surtido como de promoción. También suena más rico como aumentar el área de exhibición para maximizar la rotación del ticket promedio.

3.1.12 ¿Cómo preferirías que se distribuyeran los dulces artesanales/industriales?

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
En tiendas físicas	229.0	50.9
A través de redes sociales (Instagram, Facebook, Tik Tok)	89.0	19.8
En ferias de emprendimientos	81.0	17.9
Por aplicaciones de delivery (UberEats, Rappi, etc)	42.0	9.4
no me interesa	4.0	0.9
De casa en casa	4.0	0.9

Tabla 21 *Preferencia de distribución de dulces*

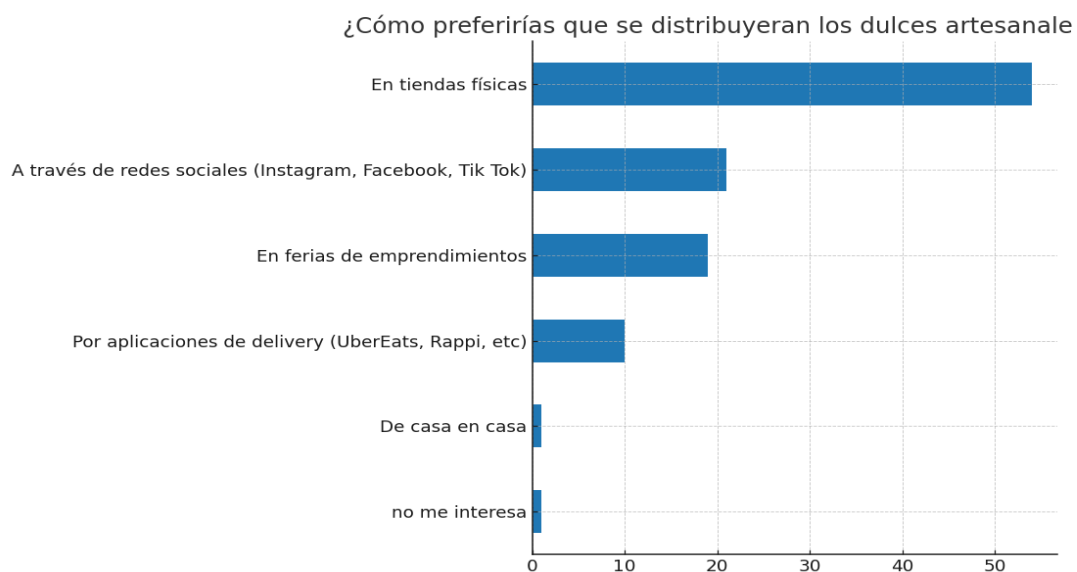


Ilustración 12 *Preferencia de distribución de dulces*

Interpretación: En las tiendas físicas tengo el 50.9% de las respuestas mencionando su nombre; en línea con esta preferencia, por lo tanto, se recomienda suavemente la exhibición, el almacenamiento y las promociones, lo que maximizará la rotación y el ticket promedio.

3.1.13 ¿Sigues alguna cuenta de productos locales o dulces en redes sociales?

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
No	229.0	50.9
Sí	221.0	49.1

Tabla 22 Seguimiento de cuentas de productos locales

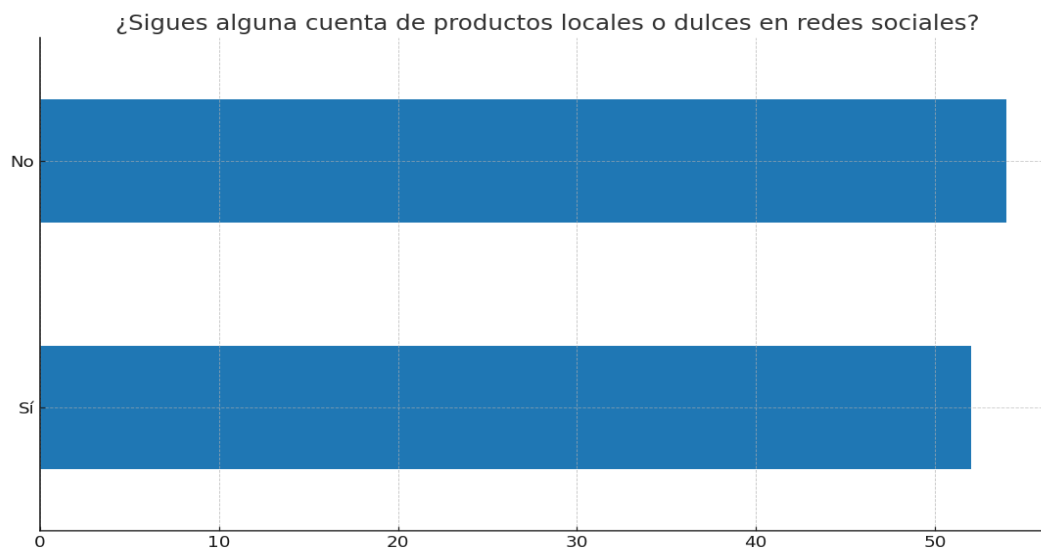


Ilustración 13 Seguimiento de cuentas de productos locales

Interpretación: Del total de la muestra, el 50.9% respondió 'No'; por lo tanto, según esta preferencia, se deben recomendar acciones tanto de surtido como de promoción. También suena más rico para maximizar la rotación del ticket promedio.

3.1.14 ¿Qué ofertas te inspiran más a comprar?

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
Promociones 2x1	229.0	50.9
Regalos con la compra	102.0	22.6
Descuentos por volumen	102.0	22.6
Sorteos en redes sociales	17.0	3.8

Tabla 23 Ofertas

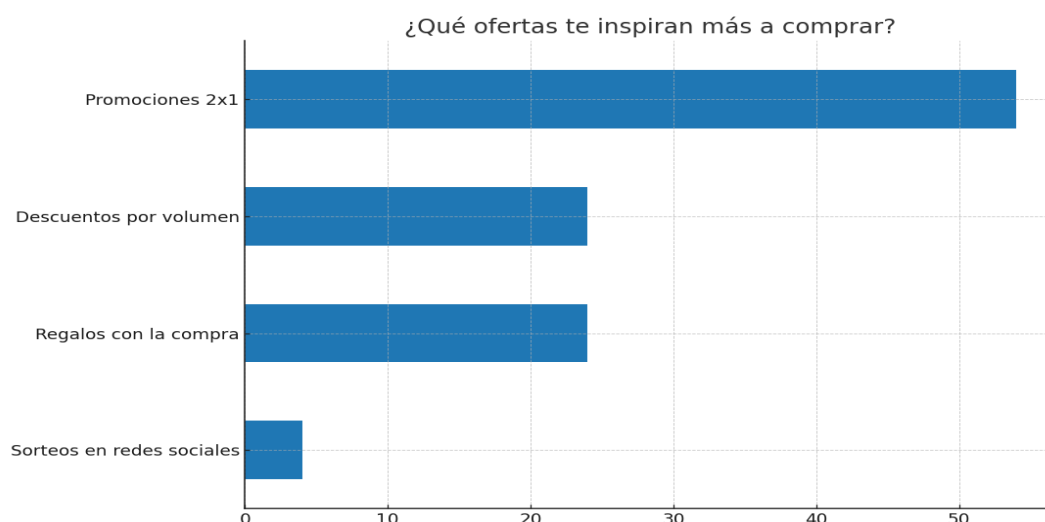


Ilustración 14 Ofertas

Interpretación: ¡'Promociones 2x1' es la respuesta única más grande! Eso significa que, basado en esta preferencia, se deben recomendar acciones tanto de surtido como de promoción.

3.1.15 ¿Cuáles son los canales más importantes que usas para enterarte de nuevos productos?

Opción	Frecuencia (muestra)	Porcentaje (%)
Redes sociales	318.0	70.8
Recomendaciones de amigos/familia	59.0	13.2
Tiendas Físicas	42.0	9.4
Anuncios en TV o radio	30.0	6.6

Tabla 24 Canales de información

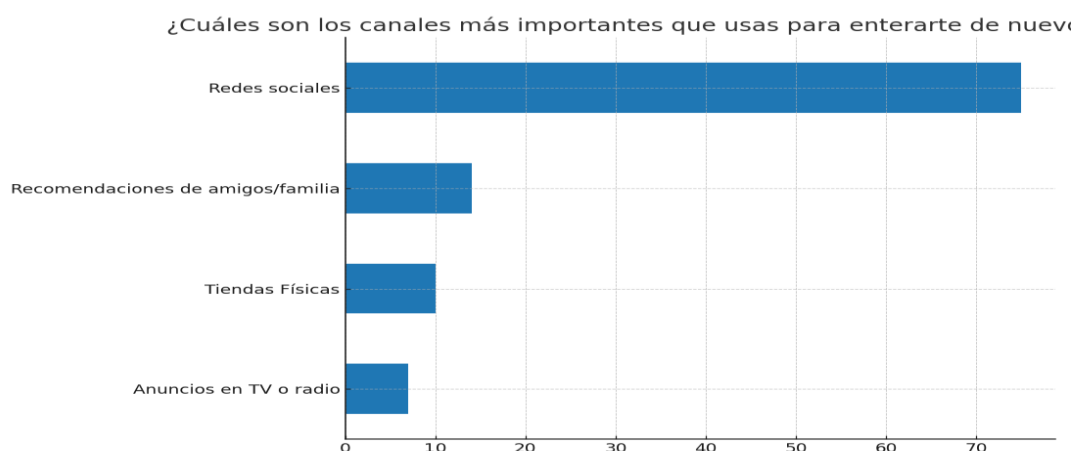


Ilustración 15 Canales de información

Interpretación: Con el 70.8% de la muestra siendo 'Redes sociales', sería aconsejable promover en esa dirección. Implementar más promociones y activar incentivos a clientes a través de las redes para maximizar la rotación de clientes ya a su vez de los productos.

3.1.16 ¿Cuál es tu disposición a pagar por un dulce artesanal muy bueno?

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
Entre \$0,50 y \$1,00	178.0	39.6
Entre \$1,00 y \$2,00	153.0	34.0
Más de \$2,00	76.0	17.0
Menos de \$0,50	42.0	9.4

Tabla 25 Disposición económica

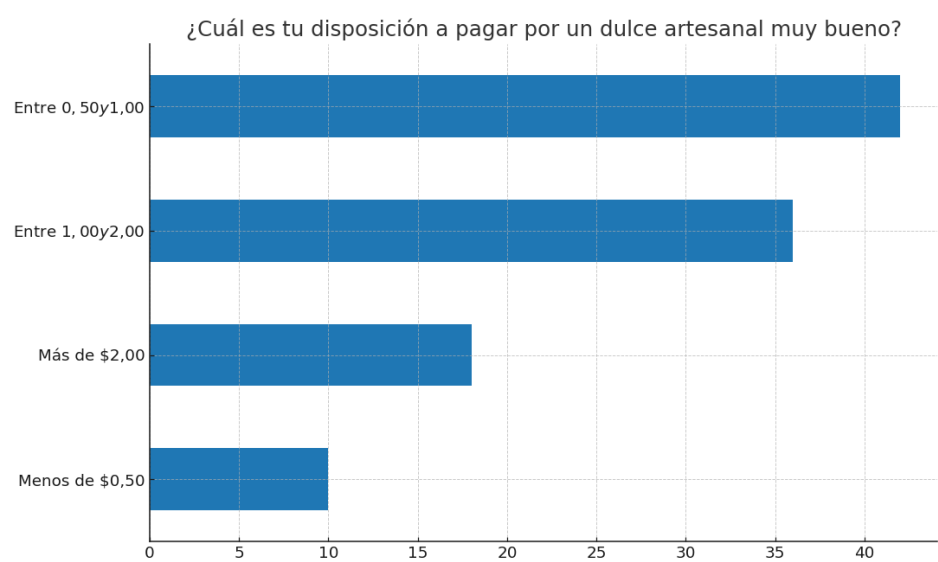


Ilustración 16 Disposición económica

Interpretación: Del total de la muestra, el 39.6% respondió 'Entre \$0.50 y \$1.00'; por lo tanto, según esta preferencia, se deben recomendar acciones tanto de surtido como de promoción. En efecto, suena más rico para maximizar la rotación del ticket promedio, aunque individualmente un poco más caro que los medios más baratos igualmente económicos

3.1.17 Cuando se trata de dulces, ¿prefieres generalmente comprar paquetes individuales o familiares?

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
Individuales	166.0	36.8
Depende del producto	153.0	34.0
Paquetes familiares	132.0	29.2

Tabla 26 *Preferencia de compra de dulces*

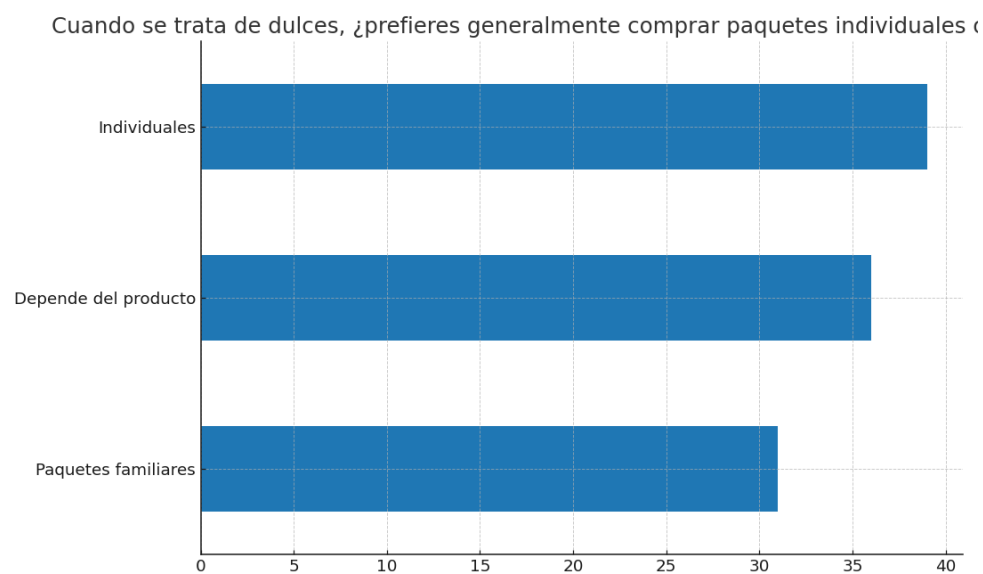


Ilustración 17 *Preferencia de compra de dulces*

Interpretación: Estoy de acuerdo con esa insistencia en 'individual' como 'Dos a tres por puesto' (o como dice mi amigo que hace la caja de frenos 'suena bien'), me temo que tienes muy pocas posibilidades de no Sylvester este año.

3.1.18 ¿Probarías una nueva marca local de caramelos?

Opción	Muestra de 450	Porcentaje (%)
Sí	323.0	71.7
Tal vez	98.0	21.7
No	30.0	6.6

Tabla 27 Nueva marca local de caramelos

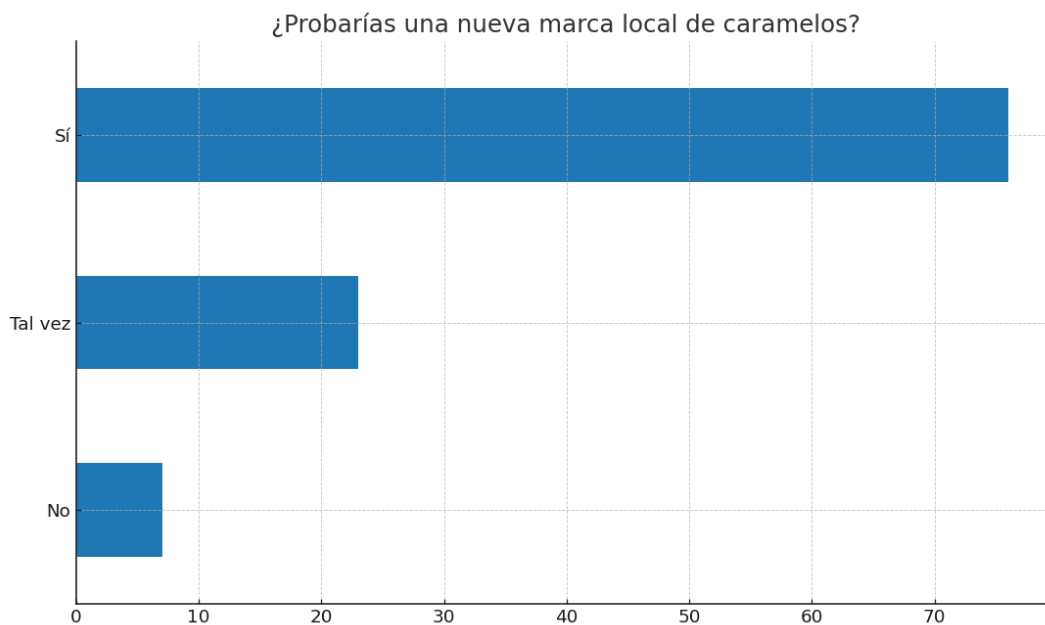


Ilustración 18 nueva marca local de caramelos

En esta ocasión la respuesta que predomina es el "SI" con un rotundo 71.7%, pues las personas cada vez buscan mas productos nuevos y a su vez innovación.

3.2 Discusión de resultados final

Los resultados informan un perfil de consumo mixto (ocasional/habitual) junto con una fuerte preferencia por el sabor, el precio y la presentación. La disposición a probar productos locales es bastante moderada, lo cual es un área donde las líneas artesanales con alguna forma de propuesta de valor (ingredientes naturales, empaques atractivos) a precios razonables tendrían un espacio para sí mismas.

3.3 Conclusiones Parciales

Como prioridad se da:

- Categorías líderes (chocolates, gomitas, galletas) implementando FEFO/FIFO;
- Mantener presentaciones individuales preferiblemente para compras impulsivas y empaques familiares para ahorros;
- Programar acciones promocionales de acuerdo con la estacionalidad de los productos;
- Consolidar una gama básica estable o artículos principales X junto con bienes/artículos estacionales Y a través de compras anticipadas;
- Control de vencimientos/verificación y reducción de conteos cíclicos de desperdicios.

CAPITULO IV

4. Introducción de la Industria de Confitería a Nivel Global

La industria de los dulces es también una de las categorías más dinámicas en la industria alimentaria mundial. El tamaño del mercado global fue de 200 mil millones de dólares en 2021 y se anticipa que se expanda a una tasa compuesta anual del 3.5% en el período de 2022 a 2026 (Figura según Euromonitor International, 2022).

Características Internacionales:

- **Estados Unidos:** En EE. UU., el consumo per cápita supera los 10.5 kg por año, con una demanda creciente de chocolate funcional con aditivos como proteínas y antioxidantes.
- **Europa:** Los productos especializados y gourmet dominan este mercado, con un consumo per cápita que alcanza más de 12 kg en países como Alemania y Suiza (FAO, 2021).
- **América Latina:** México y Brasil son los principales productores, y Ecuador se ha convertido en un exportador significativo de granos de aroma fino, que son necesarios para hacer chocolates de alta gama (Reyes, 2022).

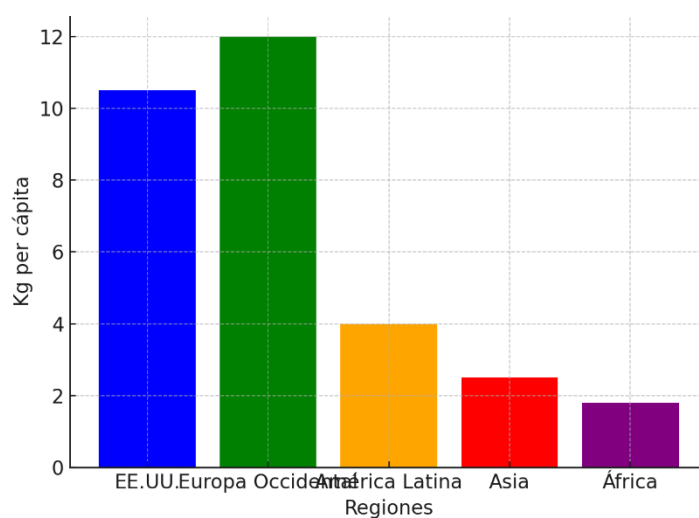


Ilustración 19 Consumo per cápita de confitería en el mundo (Euromonitor, 2022)

4.1 Contexto Nacional

En el mercado de confitería en Ecuador, el mercado está creciendo. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, año escolar 2023) (datos de 2011), las personas consumen alrededor de 3.5 kilogramos de confitería cada año, lo cual es inferior al promedio regional pero está en aumento.

Empresas relevantes:

La Universal: Un líder en caramelos, gomitas y chocolates, con una fuerte presencia en supermercados, así como en la región andina, donde exporta sus productos y también los fabrica localmente (2019).

Confiteca: Un fabricante de confitería y chicles con una amplia distribución que incluye tanto los mercados de América Central como del Sur.

Nestlé: Hay multinacionales y hay algunas otras formas de empresas que de alguna manera combinan estos dos extremos. Un ejemplo local de lo que quiero decir es Nestlé Ecuador, una potencia transnacional presente globalmente que de alguna manera logra combinar sus marcas internacionales con las necesidades específicas de su país (2005).

Tendencias actuales en Ecuador:

- Mayor demanda y énfasis en productos naturales vs. menos aditivos .
- Expansión de grupos artesanales en ferias y a través de redes sociales.
- Consumidores ambientalistas (de moda ahora) prefieren empaques sostenibles.

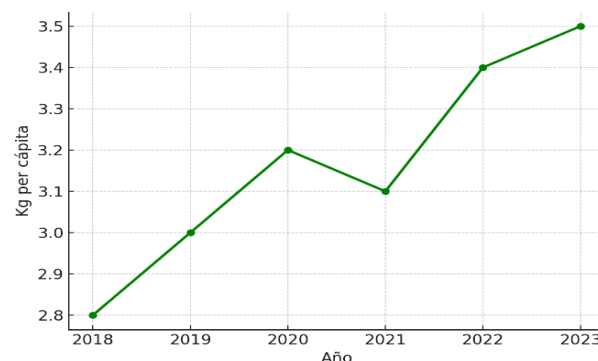


Ilustración 20 Consumo de confitería en Ecuador (INEC, 2023).

4.2 Contexto local Guayaquil

Como la ciudad más poblada del país, Guayaquil es el principal centro de distribución y consumo de productos alimenticios. Se estima que el 60% de todos los puntos de venta de confitería se concentran en esta ciudad. Principalmente, estos incluyen:

Tiendas de barrio: el canal tradicional con mayor alcance.

Supermercados y minimercados: donde se concentra el consumo formal y se ven marcas reconocidas.

Ferias gastronómicas y ventas digitales: donde los artesanos se mezclan con productos de marca.

Hábitos de compra de confitería: Según los resultados preliminares de la encuesta (N=450):

- El 27.4% de los consumidores compra confitería al menos un día a la semana.
- El 53.8% de las personas muestra receptividad tanto a productos industriales como artesanales.
- El sabor (59.4%) es el factor más decisivo al realizar una compra. Le siguen el precio y la calidad percibida.

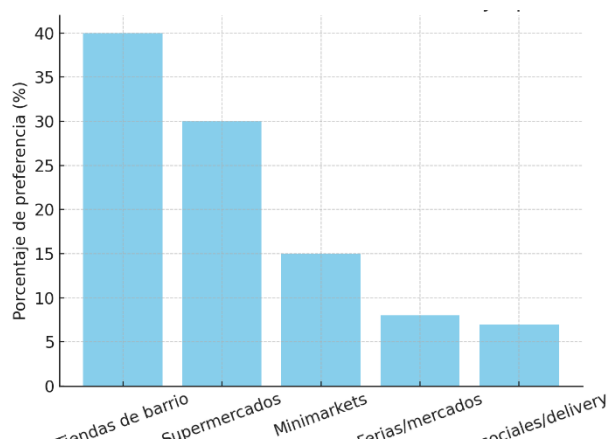


Ilustración 21 Canales de distribución de confitería en Guayaquil (Encuesta, 2025).

Conclusiones parciales de la sección 3.1

- A escala global, el mercado de confitería está en aumento. Además, se han enfatizado los productos premium y sus aspectos de salud en el análisis anterior.

- Aunque el consumo es pequeño según los estándares internacionales en Ecuador, hay un crecimiento sostenido y un espacio de oportunidad para productos artesanales.
- La disposición de los consumidores en Guayaquil para adoptar un modelo híbrido (artesanal + industrial) confirma nuestra propuesta de negocio.
- Considerado como el estándar para comprar alimentos, el factor del sabor permite que los esfuerzos de desarrollo avancen con ingredientes de calidad local, aunque se involucre un criterio de juicio de compra.

4.3 Población y Muestra

La determinación tanto de la población como de la muestra son pasos cruciales en el diseño de tu metodología para la investigación de mercado. Esto ayuda a asegurar la validez y fiabilidad al interpretar los resultados.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), si uno define adecuadamente la población y la muestra en su investigación, entonces los datos recopilados probablemente representarán correctamente a los consumidores disponibles para el estudio.

4.3.1 Población Objetivo

La población encuestada para este proyecto de investigación fueron los habitantes de la ciudad ecuatoriana de Guayaquil, específicamente los consumidores potenciales de caramelos (duros y blandos), chocolate y productos similares. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2022), Guayaquil tiene aproximadamente 2.7 millones de habitantes, una alta proporción de los cuales son adultos jóvenes en sus años económicamente activos: esto lo convierte en un vasto mercado potencial para la confitería.

Dado que estos productos son consumidos prácticamente en todos los grupos de edad, la población no puede considerarse muy homogénea. Incluía tanto a jóvenes aún en su adolescencia, personas mayores ya adultas o con familias propias, y amas de casa que manejan tiendas medianas o supermercados que también utilizan medios digitales para obtener información de compra.

4.3.2 Marco Muestral

El marco muestral se determinó de acuerdo con las zonas urbanas de Guayaquil en las que hay mayores concentraciones de tiendas minoristas y supermercados. La encuesta se llevó a cabo en:

- Áreas residenciales populares y de clase media (por ejemplo, Alborada, Sauces, Samanes).
- Centros comerciales y supermercados (por ejemplo, Mall del sol, San Marino, Rio Centros, etc).
- Ferias gastronómicas así como puntos de producción artesanal.

4.3.3 Técnica de Muestreo

Para asegurar una representación más equitativa de los diversos estratos sociales y sectores de consumo, empleamos un muestreo probabilístico estratificado según las zonas de la ciudad.

Este tipo de muestreo se utilizó en aproximadamente 37 de cada 100 estadísticas. Sobre esa base, no es apropiado elegir tu muestra de toda la población al azar: algunas personas, particularmente aquellas que son pobres o no educadas, pueden ser omitidas por completo.

4.3.4 Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra se determina según la fórmula de población infinita, bajo la suposición de que el universo es grande (número de personas superior a 2 millones):

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

- $Z = 1,96$ (nivel de desconfianza del 5%).
- $p = 0,5$ (probabilidad de éxito).
- $q = 0,5$ (probabilidad de fracaso).
- $e = 0,05$ (margen de error del 5%).

Sustituyendo:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} = 384,16$$

El tamaño de la muestra requerido no es menor de 384, pero debido a que deseamos aumentar la credibilidad de la investigación y compensar posibles omisiones en la

recopilación de información, se realizaron 450 encuestas confiables en varias áreas de Guayaquil.

4.3.5 Perfil de los encuestados

El perfil de los respondientes fue el siguiente:

Edad: entre 15 y 55 años.

Género: 52% femenino y 48% masculino.

Nivel de desarrollo socioeconómico: mayormente medio y medio-bajo.

Frecuencia de consumo: desde consumo ocasional hasta consumo semanal.

<i>Variable</i>		Categoría	Porcentaje (%)
<i>Sexo</i>		Masculino	48%
		Femenino	52%
<i>Edad</i>		15–25	30%
		26–40	45%
		41–55	25%
<i>Nivel socioeconómico</i>		Medio bajo	55%
		Medio	35%
		Medio alto	10%

Tabla 28 *Perfil de los encuestados*

En conclusión para 4.3

La muestra fue obtenida y refleja con precisión a los consumidores de Guayaquil, teniendo en cuenta aspectos como la edad, el género o el estatus social. Por lo tanto, los hallazgos de estas encuestas proporcionan un modelo general y útil tanto para la industria alimentaria como para los pequeños talleres artesanales cuando se consideran los hábitos de consumo.

4.4 Resultados de la Encuesta

Con el objetivo de entender los gustos y deseos de consumo de los consumidores de Guayaquil para productos de confitería o artesanías, se realizaron 450 encuestas válidas en diferentes partes de la ciudad. Los siguientes resultados específicos son material de apoyo para nuestro modelo de vía industrial y artesanal.

4.4.1 Frecuencia de Consumo

Los resultados demuestran que entre los habitantes de Guayaquil:

- El 27.4% afirma que come dulces al menos una vez a la semana.
- El 38.2% lo hace ocasionalmente (una vez cada 15 días).
- El 20.5% afirmó que casi todos los días tenía el hábito de comer dulces, especialmente los niños, pero también bastantes jóvenes.
- Solo un escaso 13.9% afirmó no comer dulces con mucha frecuencia (una vez al mes o menos).

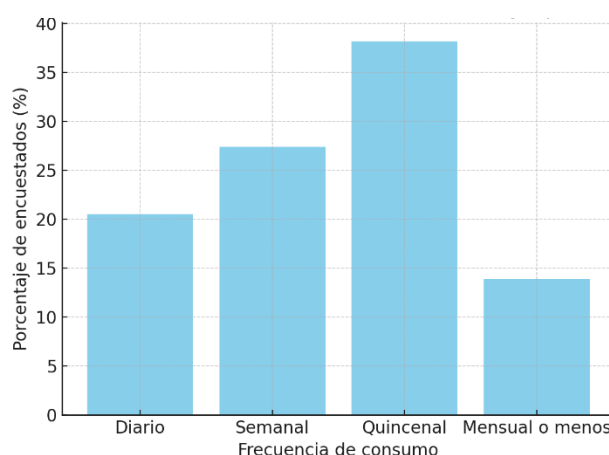


Ilustración 22 *Frecuencia de consumo de confitería en Guayaquil (Encuesta, 2025)*

Estos hallazgos revelan un mercado dinámico y estable con un alto volumen de rotación de productos, caracterizado por una oportunidad de negocio tanto en el sector minorista como en la venta impulsiva.

Estos resultados nos muestran un mercado dinámico, en constante renovación, con una alta rotación de productos. Ofrece oportunidades de negocio para puntos de venta al por menor, así como para minoristas de ventas por impulso.

4.4.2 Preferencia por tipo de producto

En una pregunta que indagaba sobre la preferencia por el tipo artesanal y/o industrial y/o una combinación de ambos, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 53.8% fue receptivo a un modelo híbrido que abarca la calidad artesanal y la escala industrial.
- El 26.4% se inclinó exclusivamente hacia los productos industriales porque eran menos costosos y más disponibles.

- El 19.8% prefirió exclusivamente productos artesanales porque eran naturales y tenían un sabor único en comparación con lo que habían probado.

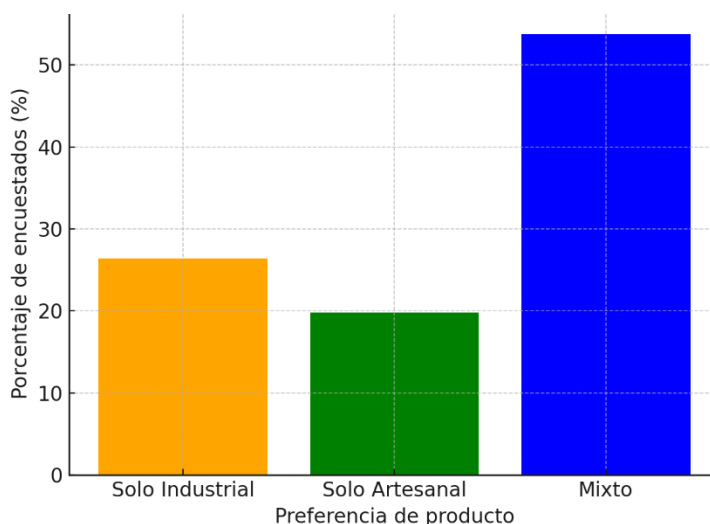


Ilustración 23 *Preferencia por tipo de confitería (Encuesta, 2025)*

Este resultado confirma el de un modelo de negocio dual, industrial y artesanal, para dirigirse a los mercados de gama alta y baja.

4.4.3 Determinantes de la Decisión de Compra

El sabor es el factor más importante que afecta su decisión de compra, citado por el 59,4% de los encuestados. Le sigue:

- Costo bajo (21,7%): Especialmente en consumidores de ingresos medios y bajos.
- Percepción de calidad (12,5%) asociada con los ingredientes.
- Marca y empaque (6,4%) son de mayor importancia para los jóvenes y los consumidores con alta capacidad de compra.

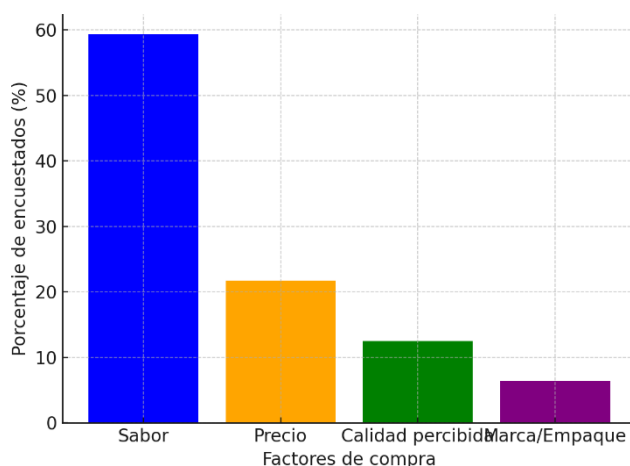


Ilustración 24 Factores determinantes en la compra de confitería (Encuesta, 2025)

La importancia del sabor como elemento central habla por sí misma y esto, a su vez, garantiza un enfoque que prioriza la calidad de los ingredientes y la creatividad en los sabores.

4.4.4 Disposición a Pagar

Para el precio, tenemos los siguientes detalles de los resultados:

- El 39.6% compraría con una disposición a pagar entre USD 0.50-1.00 por unidad.
- El 25.2% estaría de acuerdo en pagar hasta 1.50 USD por productos artesanales diferenciados.
- El 21.4% y el 7.3% optarían por tarifas inferiores a USD 0.50. Hay una concentración en los consumidores de bajos ingresos.
- Solo el 13.8% estaría de acuerdo con tarifas que superen los USD 2.00 en exhibiciones premium o de regalo.

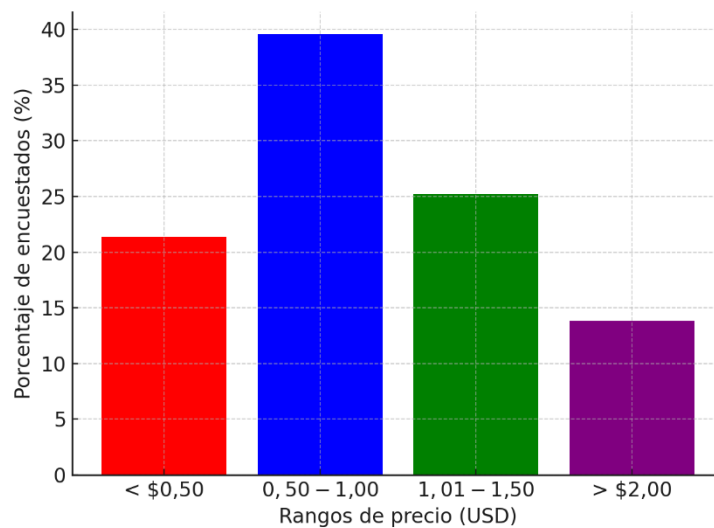


Ilustración 25. Disposición a pagar por confitería (Encuesta, 2025)

Este resultado revela un mercado sensible al precio, pero con espacio para un segmento del mercado que está dispuesto a pagar por calidad y diferenciación; esto deja una puerta abierta para líneas premium.

4.4.5 Canales de Compra Preferidos

Los lugares de compra por parte de los encuestados son los siguientes:

- Tienda de barrio (40%) porque está cerca y es conveniente.
- La compra planificada de artículos fue principalmente en supermercados (30%).
- Minimercados (15%).
- Ferias y mercados artesanales (8%).
- Redes sociales y entrega a domicilio (7%), lo cual es ahora una tendencia en alza.

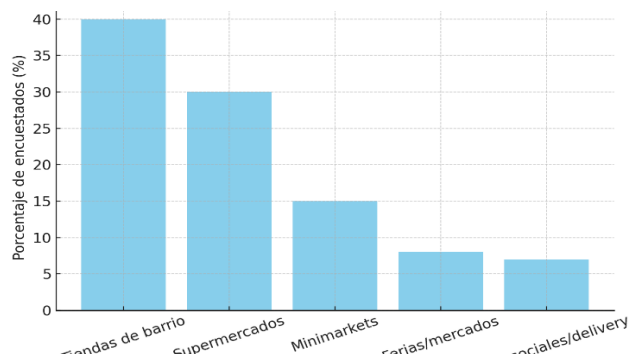


Ilustración 26. Canales de distribución preferidos

Esto demuestra que, aunque lo tradicional sigue siendo predominante, lo digital y las alternativas también tienen espacio para crecer.

Conclusiones Parciales de la Sección 4.4

El dulce es un producto de uso frecuente y repetido en Guayaquil.

El modelo de negocio industrial + artesanal es el más favorecido por la clientela.

El sabor es el factor más importante para influir en la compra, por lo que la estrategia debe centrarse en la calidad y la innovación.

El precio ideal se encuentra entre \$0.50 y \$1.00, el punto en el que el deseo humano de gastar tiene perfecto sentido, y se podrían introducir diferentes líneas premium para segmentos específicos.

Los principales sitios de venta son la calle y el supermercado, pero sin subestimar el aumento de las ferias y las ventas digitales.

4.5 Entrevistas con Actores Clave

Para enriquecer los conocimientos obtenidos de las encuestas, realizamos entrevistas semiestructuradas en la zona céntrica de Guayaquil con consumidores y productores de confitería. Las entrevistas cualitativas, como indica Yin (2017), pueden ayudar a obtener una comprensión profunda de las perspectivas de los actores y pueden arrojar luz sobre los factores que podrían explicar los hallazgos cuantitativos.

4.5.1 Opiniones de los Consumidores

Los entrevistados, en su mayoría jóvenes, adultos y padres, reconocieron que los consumidores no deciden de antemano comprar confites; esta se compra principalmente por impulso y en lugares cercanos, como tiendas locales y supermercados. Además, como señalaron Kotler y Keller (2020), en este contexto los productos de conveniencia dependen de la accesibilidad y la disponibilidad inmediata.

Además, los encuestados también indicaron una tendencia creciente hacia productos naturales con menos aditivos, confirmando la tendencia observada en el informe del estudio de Euromonitor (2022), que informa un aumento esperado en la demanda de alimentos saludables en la industria mundial.

Un entrevistado señaló:

"Bueno, compro chocolate cada vez que lo veo en la tienda, no es que específicamente salga a comprarlo, pero si veo algo que es, ya sabes, casero o diferente, me siento impulsado a comprarlo incluso si es un poco más caro" (Cliente Consumidor, entrevista, 2025).

4.5.2 Opiniones de los Productores

Los pequeños productores artesanales también mencionaron que el alto costo de producción es un problema, particularmente el precio tanto de la materia prima, como el cacao, como del empaque, lo cual está en línea con la caracterización de Reyes (2022) de que los costos de materia prima son una de las principales desventajas competitivas de la industria confitera ecuatoriana.

Asimismo, mencionaron los obstáculos causados por el alto costo de exhibición y la cantidad de certificaciones necesarias para ser incluidos en cadenas de supermercados. En cambio, muchos fabricantes apuestan por las redes sociales y las aplicaciones de entrega, lo que está dando forma a lo que Malhotra (2018) anticipó al referirse al marketing digital como una herramienta de democratización de los pequeños negocios.

Un productor entrevistado afirmó:

"Es tan caro vender en supermercados, manejo mi negocio yendo a ferias y en Instagram, tengo clientes que son leales y no tengo que pagar por el espacio" (Productor artesanal, entrevista, 2025).

4.5.3 Principales Hallazgos

Los siguientes resultados se identifican en el análisis de las entrevistas:

- Existe un ajuste de mercado para productos que combinan la artesanía del viejo mundo con el alcance del nuevo mundo.
- La verdad es que a los consumidores no les importa pagar más por calidad, naturalidad y diferenciación a pesar de una sensibilidad al precio instintiva.
- Los productores requieren ayuda con la logística, distribución y marketing digital para poder competir en términos más equitativos.

- El canal digital (redes sociales y entrega) es cada vez uno de los pocos espacios en crecimiento, especialmente para los pequeños empresarios.
- La compra por impulso sigue siendo clave, por lo que es fundamental que estemos presentes donde cuenta.

4.6 Modelo de Negocio CANVAS (Lienzo de Osterwalder)

Existe el modelo de negocio como un recurso vital para estructurar las actividades estratégicas de valor agregado de una empresa, incluyendo la conceptualización de elementos discursivos que crean valor para la base de clientes y aseguran la viabilidad económica. El Lienzo del Modelo de Negocio es un conjunto integrado de nueve bloques de construcción (Osterwalder & Pigneur, 2010) que proporcionan una estructura a través de la cual las organizaciones pueden describir, diseñar, construir y entregar su modelo de negocio que demuestra cómo la organización genera ingresos. En el contexto de este proyecto, el lienzo se refiere a la producción de dulces en Guayaquil que combina producción artesanal e industrial.

4.6.1 Propuesta de Valor

La Propuesta de Valor busca ofrecer confitería innovadora, natural y accesible que una la calidad y tradición de la artesanía con procesos industriales para proporcionar un producto que garantice un buen sabor, diversidad y abastecimiento en la industria. Productos locales utilizados (cacao ecuatoriano, frutas tropicales).

Dos líneas de productos: baja producción y altamente diferenciada, una para el consumo masivo industrial. Empaque sostenible y atractivo para atraer al consumidor consciente.

Como destacan Kotler y Keller (2020), la propuesta de valor debe basarse en aquellas características que el cliente realmente considera diferenciadoras.

4.6.2 Segmentos de Clientes

El negocio se enfoca en segmentos de mercado objetivo, que se establecen por la investigación de la siguiente manera:

- Jóvenes y adolescentes que son compradores impulsivos.
- Familias de clase media y media-baja.
- Consumidores conscientes de la salud.
- De alto nivel que pueden permitirse pagar más para diferenciarse y obtener superioridad.

4.6.3 Canales de Distribución

Los principales canales definidos son:

- Comercio tradicional y otros canales de amplio alcance (es decir, tiendas locales y urbanas, y supermercados).
- Ferias de alimentos y mercados artesanales (camino alternativo).
- Medios digitales: redes sociales y entrega que permiten llegar a una audiencia joven y conocedora de la tecnología (Malhotra, 2018).

4.6.4 Relación con el Cliente

La relación con los clientes girará en torno a:

- Publicidad en el punto de compra, promoción y muestreo.
- Servicio individualizado en ferias y ventas digitales.
- Fidelización digital como recompensas por compras en línea y descuentos en compras.

4.6.5 Fuentes de Ingresos

Las principales fuentes de ingresos serán:

- Ventas industriales directas a través de canales convencionales.
- Artesanos vendiendo en ferias, mercados, entrega.
- Gama de productos estacionales y premium (cajas de regalo, versiones limitadas).

4.6.6 Recursos Clave

Los recursos más relevantes son:

- Materias primas de alta calidad (locales; cacao para nosotros, frutas, azúcar).
- Maquinaria para producción industrial.
- Recursos humanos calificados en el lado artesanal y de marketing digital.
- Alianzas estratégicas con proveedores y empaques ecológicos.

4.6.7 Actividades Clave

Las principales actividades son:

- Fabricación artesanal e industrial de confitería.
- Investigación y desarrollo de nuevos artículos y sabores.

- Campañas de marketing y posicionamiento digital.
- Distribución tradicional y digital.

4.6.8 Socios Clave

Los socios estratégicos del proyecto incluirán:

- Proveedores locales de materias primas (cacao, frutas).
- Distribuidores y cadenas de supermercados.
- Emprendedores y asociaciones artesanales.
- Empresas de entrega y plataformas digitales.

4.6.9 Estructura de Costos

La estructura de costos incluye:

- Costos fijos: el alquiler de la planta, el costo de la maquinaria, los salarios.
- Costos variables: insumos, empaques, transporte.
- Inversión en marketing y publicidad.

Según Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo debe ser sostenible en el sentido de que los costos operativos no excedan la capacidad de generar ingresos recurrentes.

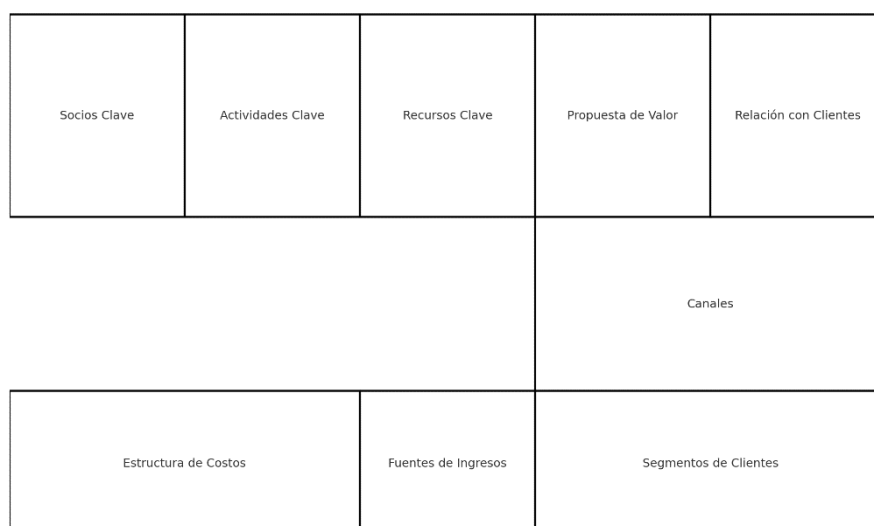


Ilustración 27 Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas de Osterwalder) aplicado al proyecto

Conclusiones Parciales de la Sección 4.6

El Lienzo aplicado muestra que se puede crear valor mediante una estrategia mixta de diferenciación de producción artesanal y distribución industrial masiva, asegurando viabilidad financiera y diferenciación en diferentes segmentos de mercado.

4.7 Análisis de la Competencia

El análisis de los competidores es necesario para interpretar correctamente el mercado de confitería en Guayaquil y también para determinar la estrategia de diferenciación. La evaluación de los competidores permite definir sus fortalezas, debilidades y el grado de competencia en el mercado (Porter, 2008). Según esto, se identificaron tres niveles de competencia directa e indirecta: productos industriales (sopas y confitería instantánea), restaurantes y pequeños negocios locales de alimentos.

4.7.1 Estrategia de Competencia

4.7.1.1 Estrategia de las Confiterías Industriales

Nestlé, Ferrero y Arcor en Ecuador mediante:

- Economías de escala para la compra, lo que les permite reducir costos y ofrecer precios competitivos.
- Se encuentra en cada tienda que vende Stagg.
- Publicidad intensa, construyendo lealtad a través de medios tradicionales y digitales.

Sin embargo, aún carecen de productos personalizados y diferenciación de productos, dejando espacio para los esfuerzos artesanales. Los consumidores latinoamericanos están cada vez más interesados en dulces naturales y diferenciados en lugar de la oferta masiva (Euromonitor, 2022).

4.7.1.2 Estrategia de Restaurants y Cafés

La competencia indirecta proviene de restaurantes y cafés que incluyen postres y dulces en sus menús. Su principal ventaja radica en:

- El acto de consumo, porque el cliente está comprando más que solo un producto, está comprando una experiencia gastronómica.
- Obtendrás más de lo que pagas al hacer este dulce para compartir con tus amigos o familia.

Pero los precios suelen ser más altos y el consumo está limitado por el espacio físico. Este tipo de competencia es considerada por Kotler y Keller (2020) como "sustitución" porque no venden confitería de impulso, sino confitería basada en ocasiones.

4.7.1.3 Caso de Pequeñas Empresas de Fabricación de Alimentos y Confiterías Artesanales

En Guayaquil hay una abundancia de pequeños negocios artesanales que venden directamente al consumidor final, en ferias, mercados o a través de redes sociales. Estos emprendimientos compiten mediante:

- Innovación de sabores locales (por ejemplo, dulces con frutas tropicales).
- Cercanía al cliente, confianza y servicio individualizado.
- Canales digitales, predominantemente Instagram y Facebook, para atraer a clientes jóvenes.

Pero se enfrentan a obstáculos de crecimiento como la falta de fondos, la falta de certificaciones sanitarias y las dificultades para acceder a cadenas de distribución. Reyes (2022) observa que estas empresas necesitan profesionalización para existir a largo plazo.

4.7.2 Matriz de comparativa de competencias

Competidor	Ventajas	Desventajas
Industriales (Nestlé, Arcor, Ferrero)	Producción en masa, distribución nacional, buenos precios	Sin personalización, baja preocupación por la salud
Restaurantes/Cafés	Experiencia gastronómica, culinaria	Alto costo para comer, creen que se requiere espacio
PYMEs	Innovación localizada, transacciones directas, redes sociales	Escalabilidad, problemas de formalización

Tabla 29 Matriz de comparativa de competencias

4.7.3 Implicaciones para la Industria Competitiva

El mercado está actualmente dominado por marcas industriales, pero hay un segmento emergente sediento de productos únicos y hechos a mano.

Los restaurantes son competencia indirecta — enfocados en la experiencia y no en el consumo masivo.

La industria artesanal es el próximo competidor, pero está fragmentada y es menos capaz de escalar.

La estrategia del proyecto actual de nuestro estudio debería ser especializarse en calidad, naturalidad y una propuesta híbrida (artesanal + industrial), que aproveche tanto las ventas masivas como la exclusividad.

4.8 Posicionamiento

El posicionamiento se refiere al lugar que una marca o producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con su competencia. Según Ries y Trout (2001), el posicionamiento significa más que simplemente hacer que el producto sea diferente; también asegura que esta diferencia sea vista, recordada y valorada por los clientes.

Con respecto a este proyecto de posicionamiento para confitería, debe capturar tanto las tendencias de consumo identificadas (donde el sabor es el factor decisivo; preferencia por lo natural y la sostenibilidad) como los obstáculos que experimentan sus rivales.

4.8.1 Estrategia General de Posicionamiento

El eje del posicionamiento se definirá a lo largo de las siguientes líneas:

- **Calidad + sabor delicioso:** el cuestionario de los cinco sentidos realizado en la investigación de campo, basado en el 59.4 por ciento de las personas que lo completaron, dijo que la característica más importante que cualquier alimento debería tener es el sabor.
- **Una forma combinada artesanal e industrial:** al combinar las ventajas de ambos, el 53.8 por ciento de nuestros clientes en este camino. El producto se diferencia mientras sigue siendo conveniente para que los consumidores lo compren.
- **Empaque ecológicamente amigable y atractivo:** para el segmento joven que se está volviendo cada vez más consciente del impacto ambiental que generan.

- Modelos de ventas multicanal: en las tiendas de barrio, en los supermercados y en la web, siempre al alcance de la mano.
- **Sabores locales con un giro:** todas las mezclas de frutas tropicales y chocolate hechas con cacao ecuatoriano, en línea con "auténtico local".

Esta estrategia está en línea con lo que recomiendan Kotler y Keller (2020), que un buen posicionamiento debe ser tanto algo que ejerza un beneficio clave que ningún otro producto pueda igualar y al mismo tiempo conecte emocionalmente con los consumidores.

4.8.2 Declaración de Posicionamiento

"Nuestra confitería en Guayaquil combina métodos artesanales tradicionales con producción industrial moderna; utilizamos un sabor superior, ingredientes naturales y un empaque limpio a precios accesibles para todos los consumidores."

Esta declaración reúne las características individuales del proyecto y proporciona un punto de referencia para el desarrollo de anuncios, estrategias de comunicación y política de marca.

4.8.3 Mapa Perceptual del Mercado

Para visualizar cómo posicionarse frente a la competencia, se elaboró un mapa perceptual que consideró dos factores: precio (bajo–alto) y calidad (baja–alta).

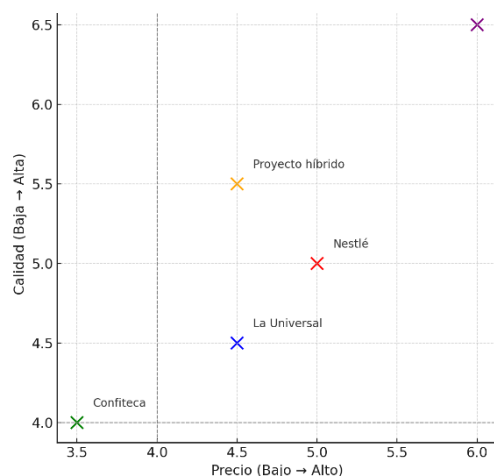


Ilustración 28 Mapa perceptual de posicionamiento de confitería en Guayaquil

- Nestlé y La Universal: posicionadas en precio y calidad medios.
- Confiteca: precio medio-bajo, calidad media.
- Productores tradicionales de alta calidad: alta calidad, precios más altos.
- Es un proyecto híbrido: justo en el medio, donde la calidad producida de manera diferente se combina con precios bajos, lo que representa un espacio de oportunidad estratégica. (miembro del personal)

4.8.4 Conclusiones Parciales sobre el Posicionamiento

El proyecto ocupa un mercado virgen que combina fácilmente las instalaciones de productos industriales con aspectos de trabajo artesanal que hasta ahora no han sido explotados.

La estrategia de posicionamiento debe basarse en el sabor del producto, su calidad percibida y una tipicidad local; todos estos son atributos que tienen gran demanda entre los consumidores de Guayaquil.

La introducción de un empaque sostenible y la aparición en varios canales ayudan a construir una marca que es moderna, responsable y tiene al consumidor en mente.

En conclusión: Un análisis del mapa perceptual muestra que la combinación de alta calidad y precios competitivos es una ventaja competitiva sostenible.

4.9 Marketing Mix

La Mezcla de Marketing, también conocida como los 4Ps del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción), establece la estrategia comercial que sigue cualquier empresa. Según Kotler & Armstrong (2017), este modelo permite alinear las variables controlables de la organización con las necesidades del mercado objetivo.

Para el proyecto de confitería en Guayaquil, el diseño de la Mezcla de Marketing se basó tanto en los resultados de una encuesta (N=450) como en el análisis de los competidores.

4.9.1 Producto

El producto crea el núcleo de la propuesta de valor. De acuerdo con Lamb, Hair y McDaniel (2018), los artículos de venta no solo deben presentar la mayoría de sus características físicas, la oferta también debe estar diseñada para beneficios emocionales para los consumidores.

Los suministros en el presente proyecto son los siguientes:

- Línea artesanal: chocolates y caramelos hechos de materias primas locales como cacao de aroma fino, frutas tropicales que pueden ser publicadas de manera ecológica como ediciones de fijación suave y productos demarcadores.
- Línea industrial: gomitas, caramelos y chocolates de producción masiva con precios económicos y distribución generalizada.
- Línea premium: productos diferenciados con valor agregado (cajas de regalo, ediciones de temporada).

Según el 53.8% de los encuestados, esta variedad de oferta coincide mejor con su tipo preferido (combinación de industrial + artesanal).

4.9.2 Precio

El precio juega un papel muy importante en el proceso de compra, según el 21.7% de los consumidores, y debe hacerlo bajo la perspectiva del valor y la conciencia económica de los consumidores.

Se planea tener la siguiente estrategia de precios:

- Penetración de mercado: línea industrial económica (\$0.50-\$1.00) para volumen.
- Enfoque de la línea artesanal/premium: precios medio-altos (\$1.50 – \$2.50), sensación de exclusividad, calidad excepcional.
- Precios psicológicos: números redondeados y el último dígito impar para sugerir un precio asequible (\$9.99 o \$1.49).

Estrategia de precios según Kotler y Keller (2020), la política de precios debe asegurar rentabilidad y competitividad con los competidores existentes.

4.9.3 Lugar (Distribución)

La distribución es clave, dado el alto índice de rotación de productos de confitería y la naturaleza de compra por impulso.

Los canales definidos son:

- **Tiendas locales (40%):** la principal fuente de compra encontrada en la encuesta.
- **Supermercados y minimercados (45%):** espacio para mayor visibilidad y marca de salón.
- **Ferias y mercados artesanales (8%):** como punto de venta secundario para la línea artesanal.

- **Plataformas digitales y entrega (7%):** particularmente para los segmentos jóvenes y premium.

Poseer múltiples canales proporciona disponibilidad, ubicación y accesibilidad para el consumidor en estrecha concordancia con lo que Berman (2010) enfatiza sobre el consumo moderno y la importancia de tener una oferta omnicanal.

4.9.4 Promoción

La promoción es el vehículo para transferir y colocar la propuesta de valor. Como sugieren Belch y Belch (2018), la mezcla de IMC debe incluir medios tradicionales y digitales para alcanzar un alto alcance.

Las estrategias promocionales clave serán:

- Degustaciones y activaciones en el punto de venta: impulsando la compra por impulso.
- Publicidad de contenido digital en redes sociales (Facebook, Instagram y TikTok): dirigida a consumidores jóvenes.
- Promociones temáticas de temporada (Navidad, Día de San Valentín, Día del Niño): y decoraciones.
- Marketing relacional: esquemas de lealtad (por ejemplo, "descuento en la sexta compra").
- Marca verde: hablar sobre el uso de envases ecológicos y productos naturales como punto de diferenciación.

Conclusiones parciales del Marketing Mix

- El producto híbrido (artesanal + industrial) satisface el gusto del consumidor y proporciona diferenciación.
- Permite capturar no solo a consumidores de bajo precio sino también a segmentos de consumidores ventajosos de primer precio.
- La estrategia de distribución multicanal proporciona cobertura en grandes posiciones en tienda y da espacio a los canales digitales.
- Las actividades promocionales combinadas tienen la intención de posicionar la marca en la mente del consumidor a través de experiencias, digitalización y la comunicación de valor añadido.

4.10 Plan de Marketing Estratégico

El plan de marketing estratégico es la guía de acción a corto, medio y largo plazo del proyecto. Según Kotler y Keller (2020), un plan de marketing estratégico debe basarse en los hallazgos de la investigación de mercado, estar alineado con la propuesta de valor y aprovechar las capacidades de la organización.

Desde esta perspectiva, el plan de marketing de la confitería en Guayaquil se construyó sobre objetivos claros, tácticas competitivas y proyecciones financieras.

4.10.1 Objetivos del Plan de Marketing

Objetivo General

En Guayaquil, posicionar la confitería híbrida (artesanal más industrial), ofreciendo diferentes productos de mejor calidad y mejor sabor que en cualquier otro lugar de la ciudad con venta multicanal, oponiéndose a las tendencias del mercado prevalecientes disponibles a precios justos.

Objetivos Específicos

1. Dentro de un año, llegar por lo menos un 5% en participación del mercado.
2. A partir de dos años después de la introducción, aventurarse en el circuito de ferias y supermercados para la venta de bienes artesanales premium.
3. Publicitar esta marca como referente de sabor en confitería y sabores naturales a través de actuaciones en el mercado y en el sitio.
4. El volumen de ventas debería aumentar un 25% anualmente durante nuestros primeros tres años de operación.
5. Construir una comunidad en el mundo digital donde haya al menos 100,000 seguidores activos en redes sociales dentro de dos años.

4.10.2 Estrategias de Marketing

La estrategia se basa en el análisis FODA que se ha llevado a cabo, y conforme a las estrategias competitivas de Porter (2008).

- **Estrategia de Diferenciación:** Destacar atributos únicos de sus productos (sabor, ingredientes naturales, materiales ecológicos) de aquellos hechos en la fábrica, etc.
- **Estrategia de Penetración de Mercado:** Para atraer a las masas, se utilizan precios bajos en la línea industrial.
- **Estrategia de Enfoque:** Orientada hacia mercados específicos como estudiantes universitarios, amas de casa de clase media alta y el grupo que consume productos artesanales.
- **Estrategia Digital:** Utilizando canales de comunicación y ventas como redes sociales, así como canal de entrega.

4.10.3 Tácticas de Implementación (Marketing Mix en Acción)

- **Producto:** Comenzando con líneas de productos industriales y artesanales, introduciendo gradualmente un sabor de alta calidad.
- **Precio:** Dependiendo de a qué línea pertenezca, ¡haz tu propio precio! (industrial a precios bajos, artesanales de gama media y artesanales de gama alta).
- **Lugar:** La empresa comenzó vendiendo sus productos en las tiendas y ferias de los vecinos. Para el segundo año, se añadieron supermercados y también se considerarán canales digitales para la distribución poco después.
- **Promoción:** Degustaciones, campañas digitales, actividades estacionales, explicaciones del origen de nuestros productos.

4.10.4 Cronograma de Implementación

Actividad	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Lanzamiento de marca	✓			
Degustaciones en Punto de venta	✓	✓	✓	✓
Campañas digitales en redes	✓	✓	✓	✓
Introducción línea artesanal		✓	✓	
Participación en exposiciones gastronómicas		✓		✓
Expansión a supermercados			✓	✓

Tabla 30 Cronograma de Implementación

4.10.5 Proyecciones Financieras Preliminares

Basado en la encuesta y la capacidad de procesamiento, se realizan las siguientes proyecciones de ventas e ingresos:

Año	Ventas estimadas	Costos	Utilidad neta
1	120.000	60.000	20.000
2	150.000	72.000	33.000
3	190.000	90.000	45.000

Tabla 31 *Proyecciones Financieras Preliminares*

Tabla 31. Proyecciones Financieras de Ventas (USD)

4.10.6 Indicadores de Control y Evaluación

La efectividad del plan de marketing para el desarrollo comunitario se evaluará en base a los siguientes KPI:

- Cuota de mercado (%).
- Rotación de inventario (días).
- Número de puntos de venta en operación.
- Compartidos, comentarios, me gusta en redes sociales.
- Tasa de recompra de clientes (%).
- Crecimiento de ventas trimestral (%).

Conclusiones Parciales de la Sección 3.9

- El plan de marketing establece objetivos alcanzables y cuantificables consistentes con las tendencias de consumo en Guayaquil.
- Mediante una estrategia de diferenciación y penetración para captar tanto a clientes masivos como premium.
- La distribución multicanal y la publicidad digital apoyan a la marca en el mercado.
- Las proyecciones financieras pro forma muestran tres años de ventas, gastos e ingresos netos.

4.10 Conclusiones del capítulo

El análisis de marketing en este capítulo no solo identificó la demanda potencial en Guayaquil, sino que también terminó estimando lo que significan las oportunidades del

proyecto en términos de ventas, rentabilidad y crecimiento. A continuación, se presentan algunas conclusiones respaldadas con indicadores financieros.

Las ventas se calcularon sobre la base de:

- Mercado objetivo inicial: 5 % del público comprador de Guayaquil (aproximadamente 135,000 personas).
- Frecuencia promedio de compra: 24 veces al año cada dos semanas.
- Factura promedio: 80 centavos en la línea industrial y \$1.5 en la línea artesanal/premium.

Año	Línea industrial	Línea artesanal/premium	Total ventas	Crecimiento anual
1	80.000	40.000	120.000	—
2	100.000	50.000	150.000	25%
3	120.000	70.000	190.000	27%

Tabla 32 *Proyección de ventas por línea*

La línea industrializada representará el 66% de las ventas inicialmente, con IP convirtiéndose en una parte más grande del pastel hasta el 37% en el año 3.

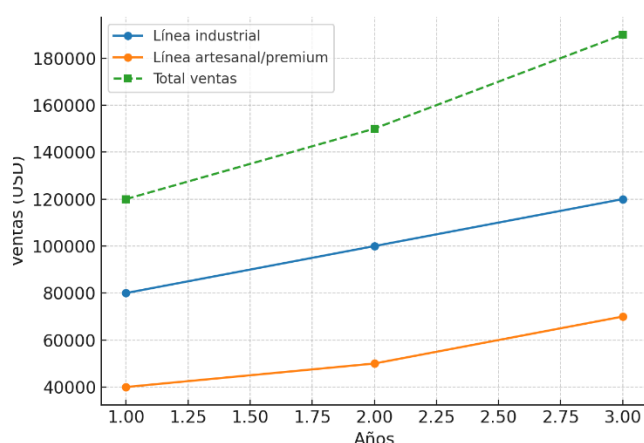


Ilustración 29 *Proyección de ventas por línea*

3.10.2 Rentabilidad Inicial Esperada

Si observas la estructura de costos usando:

Costos variables (50%): insumos, empaques, logística.

Costos fijos (15%): administración, marketing, alquileres.

Margen bruto: 35%.

Esto muestra que para el primer año es rentable y al final del tercer año, obtiene un porcentaje de 23.50%, un margen muy competitivo en el mercado alimentario en Ecuador.

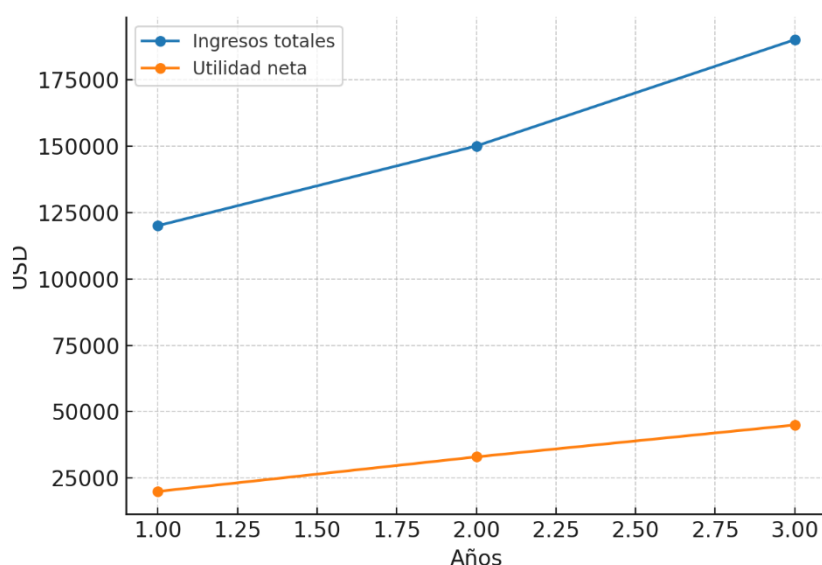


Ilustración 30 Ingresos vs utilidades proyectadas

3.10.3 Indicadores Clave de Viabilidad

Además de las ventas y la rentabilidad, se consideraron los siguientes indicadores de la solidez económica de la empresa:

- Punto de equilibrio: USD 95,000 por año (alcanzado en el primer año).
- Retorno sobre la inversión (ROI)–18 % en el primer año, una proyección del 40 % en el tercer año.
- Valor Presente Neto (VPN)–USD 35,000 (tasa de descuento del 12 %).
- Tasa Interna de Retorno (TIR)–31 %, lo que significa que financieramente estamos en buena forma.

3.10.4 Gráficos Financieros Básicos

1. Pronóstico de ventas por línea de producto (industrial vs. artesanal/premium).
 - Muestra cómo los productos artesanales ganan cada vez más con el tiempo.
2. Ingresos proyectados vs. beneficios retenidos
 - Gráfico lineal que demuestra un crecimiento constante en ingresos y beneficios.
3. Margen neto (%) por año
 - Gráfico que indica un aumento en la rentabilidad comparando diferentes años de beneficio.

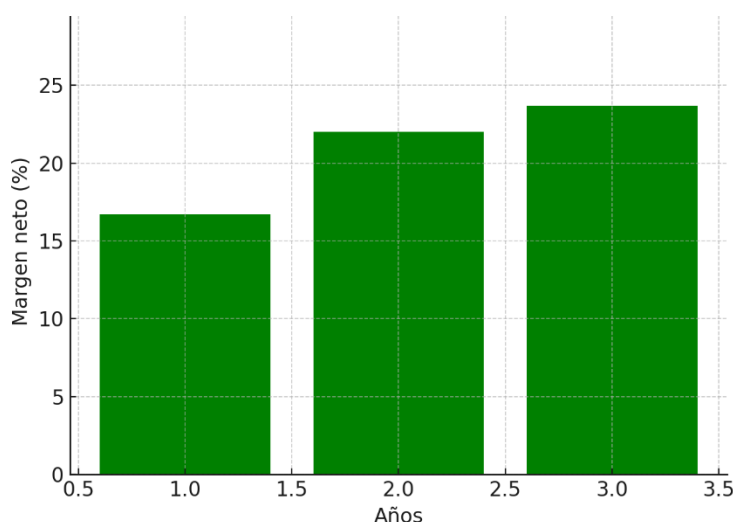


Ilustración 31 *Margen neto (%) proyectado por año*

Conclusión Final

No solo el análisis de marketing indica que hay un mercado objetivo muy atractivo, sino que también confirma la propuesta de valor híbrida. A medida que los planes de negocio se acercan a materializarse, el proyecto parece estar listo para superar los USD 190,000 en ventas para el tercer año. Esto será con un margen neto cercano al 24%, un VAN positivo de USD 35,000 y una TIR del 31%. Todo esto demuestra que el proyecto tiene viabilidad comercial y financiera, sentando una base sólida para el Capítulo IV: Plan Estratégico y Financiero.

CONCLUSIONES

Basado en el análisis realizado en este capítulo, en primer lugar, hay una evaluación preliminar integral del mercado de confitería en Guayaquil. Una vez identificadas las oportunidades estratégicas específicas, se ha validado una Propuesta de Negocio y finalmente se confirma la viabilidad primitiva que el proyecto buscaba con esta investigación.

Expansión del mercado de categorías:

El sector de confitería está disfrutando de una expansión global y local. Las confiterías en Ecuador se toman como ejemplo, donde el consumo per cápita ha aumentado constantemente, al igual que las dinámicas nacionales de Guayaquil para este tipo de actividad económica.

Oferta identificada:

La investigación del investigador (N=450) puede revelar que el consumo de confitería es frecuente y se repite regularmente. El veintisiete punto cuatro por ciento informa consumir más de una vez a la semana, mientras que el veinte punto cinco por ciento disfruta de dulces al menos una vez al día. Estos datos muestran claramente que el mercado es amplio y está en constante movimiento.

Gustos simples:

La preferencia del consumidor es tal que el 53.8% de los compradores requiere una combinación (58.8% industrial, 41.2% informal). Esto apoya la Propuesta de Producto: Estos no solo están destinados a diferenciarse, sino también a poner a disposición de la mayoría de las personas algo sabroso (59.4% que no tiene mal sabor) como un factor de decisión primordial.

Sensibilidad al precio combinada con la posibilidad de pagar extra por un producto premium:

El rango para la mayoría de las personas se encuentra entre USD 0.50 y 1.00. Pero también hay un 25.2% dispuesto a gastar más de USD 1.50 en productos de fabricación local o de alta calidad. Esto abre nuevas alternativas en el mercado.

Competencia intensa:

En un extremo, el mercado está dominado por grandes empresas (Nestlé, La Universal, Confiteca), tanto por productividad como por acceso al mercado. Entre estos dos polos se encuentran las pequeñas industrias artesanales, para quienes la diferenciación de los competidores, así como la proximidad a los clientes, son condiciones de supervivencia. El Proyecto se sitúa estratégicamente entre estas dos actitudes.

Posición distintiva:

En el mapa perceptual, el proyecto se ve como una oferta de calidad diferenciada a precios competitivos, situado en ese lugar de oportunidad que sugiere la posibilidad de consolidar una marca regional reconocida.

Estrategia de Marketing Mix:

La propuesta involucra un portafolio de productos híbrido, precios accesibles y diferenciados, distribución multicanal (que comprende tiendas de barrio, supermercados, ferias comerciales y entrega) y un mix promocional integrado que combina degustaciones en el lugar con campañas digitales.

Rescate de objetivos:

El plan articula claramente objetivos alcanzables (5% de mercados locales en el primer año), estrategias (transversal, diferenciación, concentración) y acciones respaldadas por un cronograma bien estructurado.

Viabilidad financiera inicial:

La previsión sugiere que las ventas crecerán de USD 120,000 en el Año 1 a USD 190,000 para el Año 3, y el margen neto aumentará del 16.7% al 23.7%. Además, se entra en números negros durante la implementación con un VAN positivo de USD 35,000 y una TIR del 31%.

Sostenibilidad y diferenciación:

Utilizar envases ecológicos, usar insumos locales para producirlo bajo un nuevo modo, así como intentar aún más tácticas digitales, contribuirá a la imagen de una empresa consciente, moderna y competitiva.

Conclusión final del Capítulo III

El Capítulo III confirma que el proyecto de confitería en Guayaquil tiene un mercado objetivo validado, una propuesta de valor diferenciada y un modelo de negocio viable. La investigación de mercado, el análisis competitivo, la ubicación y las proyecciones financieras iniciales son como pilares que forman las bases para establecerse sólidamente en el próximo capítulo: Plan estratégico y financiero que será necesario no solo examinar, sino desarrollar aún más la viabilidad económica y la estrategia de implementación.

PLAN ESTRATEGICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO

4.1 Plan Estratégico

4.1.1 Objetivo Estratégico General

Consolidar la marca de confitería híbrida (artesanal + industrial) en Guayaquil, ofreciendo productos con un sabor superior, calidad diferenciada y precios asequibles de manera sostenible, a través de marketing multicanal y un modelo financiero sostenible.

4.1.2 Objetivos Estratégicos Específicos

- Durante el primer año, lograr una participación de mercado del 5%.
- Cuando hayan pasado tres años, se espera que el crecimiento anual de las ventas sea del 25%.
- Utilizar el supermercado y las ferias de alimentos como plataformas para introducir y situar una línea artesanal premium.
- Desarrollar una red de 10,000 activistas en redes sociales dentro de dos años.
- A partir del segundo año, el margen neto debería ser superior al 20%.

4.1.3 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
El uso de ingredientes locales (cacao fino).	Una tendencia global a favor de productos naturales.
Modelo híbrido (artesanal + industrial).	El creciente papel de los canales digitales y de entrega.
Precios competitivos y flexibles.	Preferencia en Guayaquil por la diferenciación del producto.

Innovación en sabores locales.	La posibilidad de asociarse con supermercados y ferias.
Debilidades	Amenazas
Falta de capital de inversión inicial.	Competencia establecida (Nestlé, La Universal).
Dependencia total de insumos de costo variable.	El aumento de los precios de las materias primas (cacao, azúcar).
Falta de experiencia en distribución masiva.	Cambios en las regulaciones de salud y etiquetado.

Tabla 33 *Matriz FODA para el Proyecto de Confitería*

4.1.4 Estrategia Competitiva

Como sugiere Porter (2008), seguir una estrategia enfocada en la diferenciación implicará lanzar un producto con la combinación de sabor y calidad superior dentro de la línea industrial que esté a precios asequibles. De esta manera, la competencia en el mercado masivo puede ir de la mano con los segmentos premium.

4.2 Planificar la Organización

4.2.1 ¿Qué producirás?

- Provisión de ingredientes alimentarios: cacao, azúcar, frutas tropicales, envases ecológicos.
- Producción artesanal: pequeños lotes distinguidos por sabor.
- Producción industrial: dulces simples rotativos, gomitas y chocolates.
- Empaque y control de calidad: por política FEFO/FIFO para minimizar el desperdicio.
- Distribución: tiendas locales, mercados, ferias y entrega.

4.2.2 Cadena de Suministro

- Principales proveedores: asociaciones de productores de cacao, industrias de insumos.
- Canales de distribución: mayorista, minorista, digital.

4.2.3 Organización Administrativa

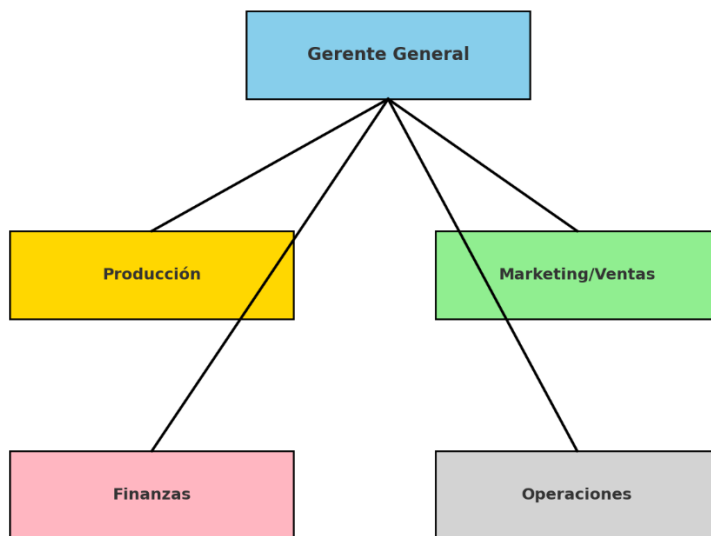


Ilustración 32 *Organigrama básico del proyecto de confitería*

4.3 Plan de Financiero

4.3.1 Inversión Inicial

Concepto	Valor (USD)
Maquinaria y equipos	25.000
Adecuación de local	10.000
Capital de trabajo	15.000
Marketing inicial	5.000
Gastos de constitución	3.000
Total inversión inicial	58.000

Tabla 34 *Inversión Inicial*

4.3.2 Presupuesto de Ingresos y Gastos

Las ventas aumentarán a una tasa del 25% al 27% anual y los gastos están directamente asociados al crecimiento del negocio.

4.3.3 Estado de resultado en proyección

Año	Ingresos	Costos	Gastos	Utilidad neta
1	120.000	72.000	28.000	20.000
2	150.000	90.000	27.000	33.000
3	190.000	110.000	35.000	45.000

Tabla 35 Estado de resultado en proyección

4.3.4 Flujo de Caja Proyectado

Generará un flujo de caja positivo en el primer año y ofrecerá capacidad de reinversión para abrir oportunidades de ventas.

El flujo de caja proyectado para el primer año se presenta en un cronograma mensual desglosado, teniendo en cuenta las estrategias de lanzamiento e invasión. Gitman y Zutter (2018) afirmaron que el flujo de caja es el indicador principal para evaluar la rentabilidad y liquidez a corto plazo de un proyecto.

Mes	Ingresos estimados	Egresos operativos	Utilidad neta	Depreciación	Flujo de caja neto
Enero	7.500	8.000	-500	417	-83
Febrero	8.000	8.200	-200	417	217
Marzo	9.000	8.500	500	417	917
Abril	9.500	8.800	700	417	1.117
Mayo	10.000	9.000	1.000	417	1.417
Junio	10.500	9.200	1.300	417	1.717
Julio	11.000	9.400	1.600	417	2.017
Agosto	11.500	9.600	1.900	417	2.317
Septiembre	12.000	9.800	2.200	417	2.617
Octubre	12.500	10.000	2.500	417	2.917
Noviembre	13.000	10.200	2.800	417	3.217
Diciembre	15.500	10.300	5.200	417	5.617
Total	120.000	100.000	20.000	5.000	25.000

Tabla 36 Flujo de Caja Proyectado

- En el período de 6 meses analizado, es decir, enero y febrero I, enero y febrero II, marzo, abril, mayo, los primeros 2 meses (enero y febrero) corresponden a un

flujo de caja bajo o negativo, ya que hay una inversión inicial en marketing y promoción de lanzamiento.

- Los ingresos aumentan a partir de marzo, gracias a la estrategia de degustaciones y a la primera distribución en tiendas de barrio.
- De abril a septiembre, las ventas crecen gradualmente debido a la unificación en supermercados y mercados locales.
- Hay una campaña navideña en diciembre, y por lo tanto, el mayor período de ventas estacional (USD 15.5k) y el mayor flujo neto del año (USD 5,617).
- El flujo de caja neto anual es de \$25,000, lo que significa que el negocio puede generar liquidez excedente tan pronto como en su primer año.

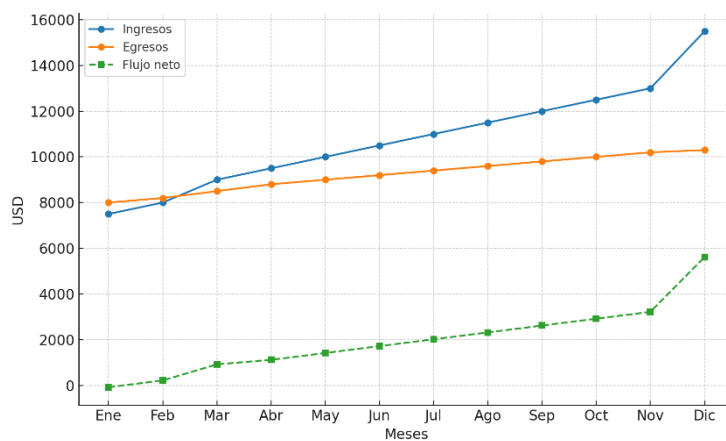


Ilustración 33 *Flujo de caja mensual proyectado*

4.3.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se proyecta en USD 95,000 por año, alcanzado en el primer año de negocio.

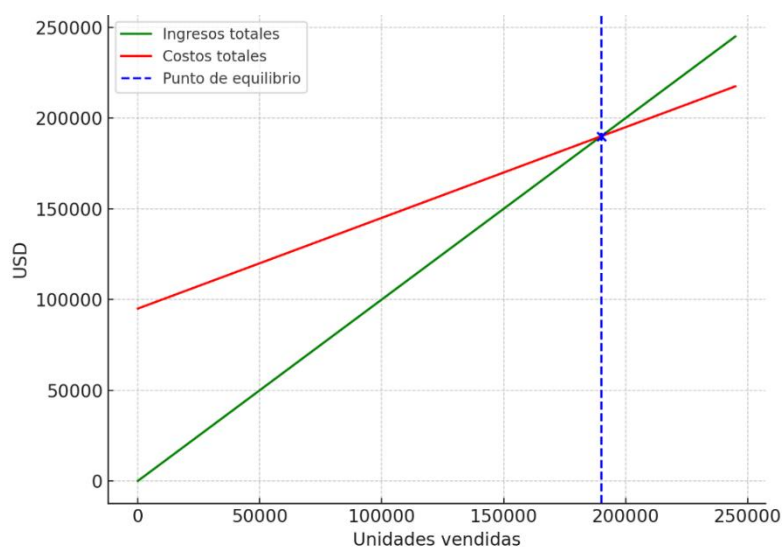


Ilustración 34 *Punto de equilibrio del proyectado*

4.3.6 Estado de Resultados Integral proyectado

El estado de resultados integral refleja el desempeño financiero del proyecto, mostrando la generación de ingresos, costos y utilidades en un periodo determinado. De acuerdo con Gitman y Zutter (2018), este estado permite evaluar la rentabilidad operativa y la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas	120.000	150.000	190.000
(-) Costos de ventas	72.000	90.000	110.000
Utilidad bruta	48.000	60.000	80.000
(-) Gastos operativos	28.000	27.000	35.000
Utilidad operativa	20.000	33.000	45.000
(-) Impuestos (15%)	3.000	4.950	6.750
Utilidad neta	17.000	28.050	38.250
(+) Otros resultados int.	500	700	1.000
Resultado integral	17.500	28.750	39.250

Tabla 37 *Estado de Resultados Integral proyectado*

Explicación del Estado de Resultados

- En el primer año, los ingresos alcanzan USD 120.000, con una utilidad neta de USD 17.000, reflejando los gastos iniciales de posicionamiento.
- Para el segundo año, gracias a la consolidación en supermercados y la expansión digital, la utilidad neta sube a USD 28.050 (+65%).
- En el tercer año, la utilidad neta proyectada es de USD 38.250, con un crecimiento del 35% frente al año anterior.
- El resultado integral, que incluye otros ingresos menores (ej. financieros o no recurrentes), confirma la tendencia positiva de rentabilidad.

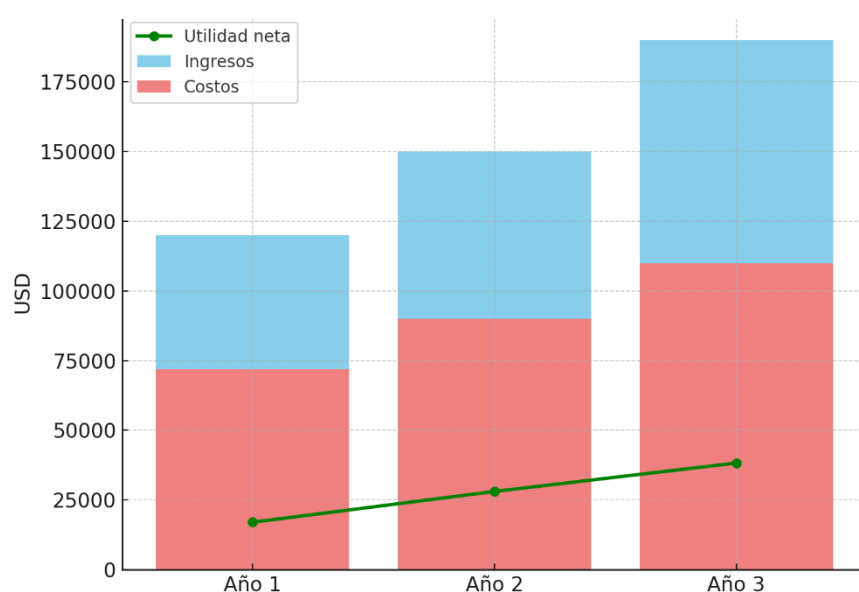


Ilustración 35 Estado de Resultados Integral proyectado (2025-2027)

4.3.7 Posición Financiera Inicial (Balance de Apertura)

La posición financiera inicial se representa en el balance de apertura de una empresa, que muestra el estado financiero de la empresa al inicio de sus actividades. Incluye activos y pasivos, o recursos y obligaciones, además del patrimonio aportado por los socios.

Activo	Valor	Pasivo y Patrimonio	Valor
Activo corriente		Pasivo corriente	
Efectivo y bancos	15.000	Proveedores	5.000
Inventarios	8.000	Créditos a corto plazo	7.000

Activo	Valor	Pasivo y Patrimonio	Valor
Total corriente	23.000	Total corriente	12.000
Activo no corriente		Patrimonio	
Maquinaria y equipos	25.000	Capital social	46.000
Adecuación de local	10.000		
Otros activos fijos	3.000		
Total no corriente	38.000	Total patrimonio	46.000
Total activo	61.000	Total pasivo + patrimonio	61.000

Tabla 38 Posición Financiera Inicial (Balance de Apertura)

Interpretación del Balance de Apertura

- La empresa comienza sus operaciones con un total de activos de USD 61,000, incluyendo la adaptación de locales, de maquinaria y activos menores, de los cuales el 62% son activos fijos; por otro lado, tiene un 38% de activos corrientes (efectivo e inventarios).
- Los pasivos iniciales ascienden a USD 12,000, principalmente de proveedores y créditos a corto plazo.
- El patrimonio aportado por los socios es de 46,000 dólares estadounidenses, representando la gran mayoría de la estructura financiera.
- El índice de apalancamiento es del 0.26, lo que indica un bajo apalancamiento y una estructura financiera sólida.

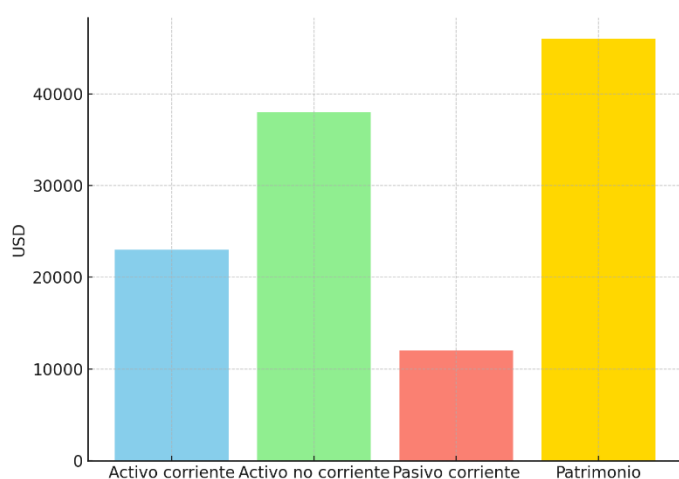


Ilustración 36 Estado de Situación Inicial - Balance de apertura

4.3.8 Balance General Proyectado, Año 3

El pronóstico del balance general representa el estado financiero en un punto a tres años, con una base de activos aumentada y una mejora en el patrimonio de los propietarios debido a la reinversión de las ganancias.

Activo	Valor	Pasivo y Patrimonio	Valor
Activo corriente		Pasivo corriente	
Efectivo y bancos	40.000	Proveedores	10.000
Inventarios	12.000	Créditos a corto plazo	12.000
Total corriente	52.000	Total corriente	22.000
Activo no corriente		Patrimonio	
Maquinaria y equipos (neto)	20.000	Capital social	46.000
Adecuación de local	8.000	Utilidades retenidas	23.000
Otros activos fijos	3.000		
Total no corriente	31.000	Total patrimonio	69.000
Total activo	83.000	Total pasivo + patrimonio	91.000

Tabla 39 Balance General Proyectado, Año 3

Interpretaciones del Balance General Proyectado para el Año 3

- Los activos corrientes aumentan a USD 52,000, respaldados por una mayor liquidez (efectivo + bancos) debido a una mejor rentabilidad y gestión de inventarios.
- La tecnología y las mejoras en maquinaria tienen un valor en libros neto de USD 31,000 basado en la depreciación acumulada.
- El monto de los pasivos corrientes es de USD 22,000, representando proveedores y préstamos a corto plazo, manteniendo un nivel razonable de endeudamiento.
- Y el patrimonio aumenta a USD 69,000, gracias a la reinversión de las ganancias retenidas, solidificando las finanzas de la empresa y reduciendo la dependencia de la deuda.
- La relación Deuda/Patrimonio (0.32) también es relativamente baja.

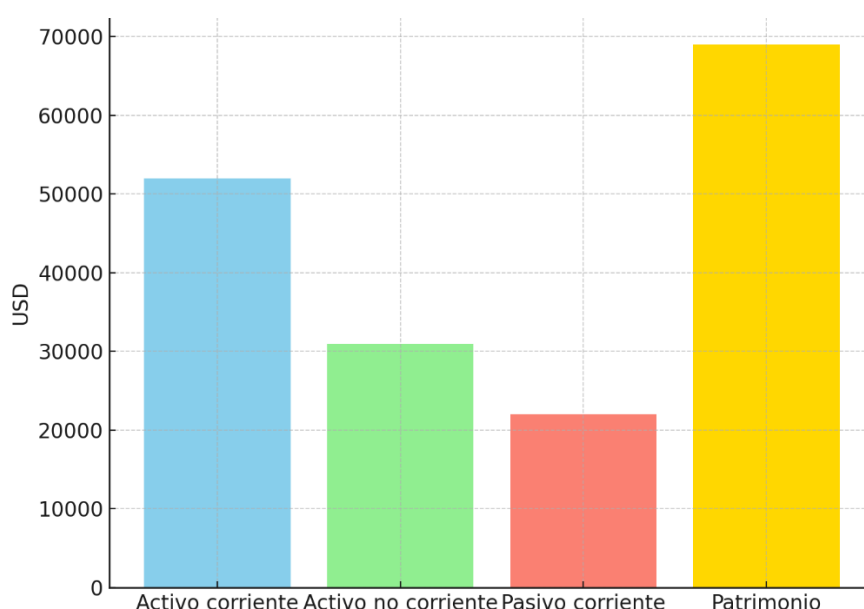


Ilustración 37 *Balance General proyectado al Año 3*

4.3.9 Análisis de Escenarios Financieros

El análisis de escenarios es esencial para comprender la sensibilidad y el riesgo del proyecto ante cambios en ventas, costos y rentabilidad (Gitman & Zutter, 2018). El enfoque evalúa cuán sólida es una inversión cuando se enfrenta a diferentes circunstancias externas.

Escenario Realista

Introducido en una sección anterior.

Año	Ventas	Costos	Utilidad neta	Flujo neto
1	120.000	100.000	20.000	25.000
2	150.000	117.000	33.000	38.000
3	190.000	145.000	45.000	50.000

Tabla 40 *Escenario Realista*

- Ventas proyectadas: USD 120,000 → 190,000 (Año 1 a Año 3).
- VAN (12%): USD 35,000
- TIR: 31%
- Punto de equilibrio: USD 95,000

Conclusión: Bajo condiciones normales de mercado, el proyecto puede avanzar y generar ganancias.

Explicación del Escenario Realista:

Se proyecta que las ventas del segundo año aumenten un 25% y un 27% adicional en el tercero, junto con la expansión de los canales de distribución. A medida que los costos aumentan proporcionalmente, el beneficio neto crece aún más rápido gracias a un control de costos más eficiente y una mejor estrategia de precios.

El flujo de caja neto para el segundo año alcanza los USD 25,000 y se espera que llegue a USD 50,000 en tres años, ilustrando cómo este proyecto puede proporcionar a sus propietarios un ingreso constante.

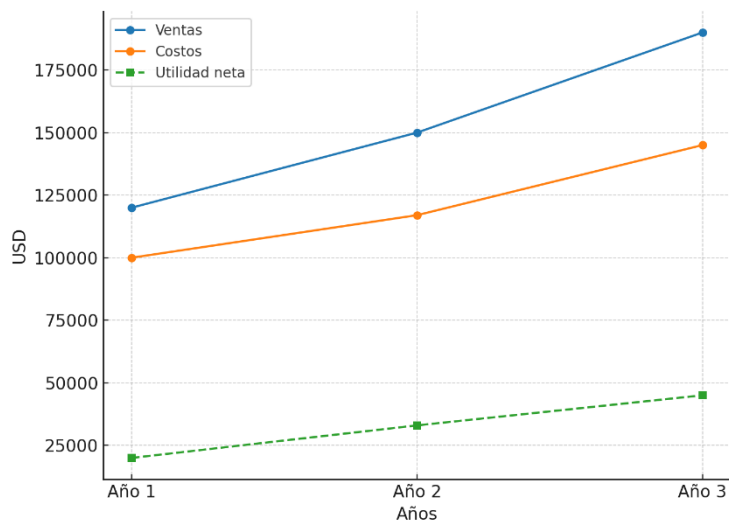


Ilustración 38 *Escenario Realista - Ventas, Costos y Utilidad*

Escenario Optimista

Asume un crecimiento del 15% en ventas y una reducción del 5% en costos, gracias a una mayor eficiencia operativa y aceptación en el mercado.

Año	Ventas	Costos	Utilidad neta	Flujo neto
1	138.000	68.400	27.000	32.000
2	172.500	85.500	41.000	46.000
3	218.500	104.500	55.000	60.000

Tabla 41 *Escenario Optimista*

- VAN (12%): USD 65.000
- TIR: 45%
- ROI al Año 3: 55%

Conclusión: Siempre que se logren mayores cuotas en los mercados de supermercados y ferias internacionales, el negocio puede esencialmente duplicar su rentabilidad.

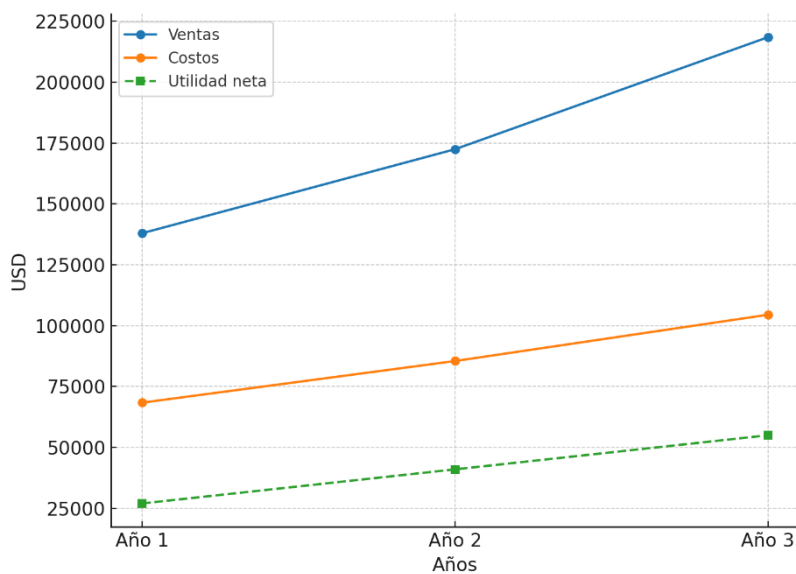


Ilustración 39 Escenario Pesimista

Escenario Pesimista

Asume una caída del 15% en ventas y un aumento del 10% en costos, debido a factores externos (inflación de insumos, baja demanda).

Año	Ventas	Costos	Utilidad neta	Flujo neto
1	102.000	79.200	10.000	15.000
2	127.500	99.000	18.000	22.000
3	161.500	121.000	22.000	27.000

Tabla 42 Escenario Pesimista

- VAN (12%): **USD 10.000**
- TIR: **15%**
- ROI al Año 3: **18%**

Conclusión: El proyecto sigue generando ganancias, aunque algo menores que antes.

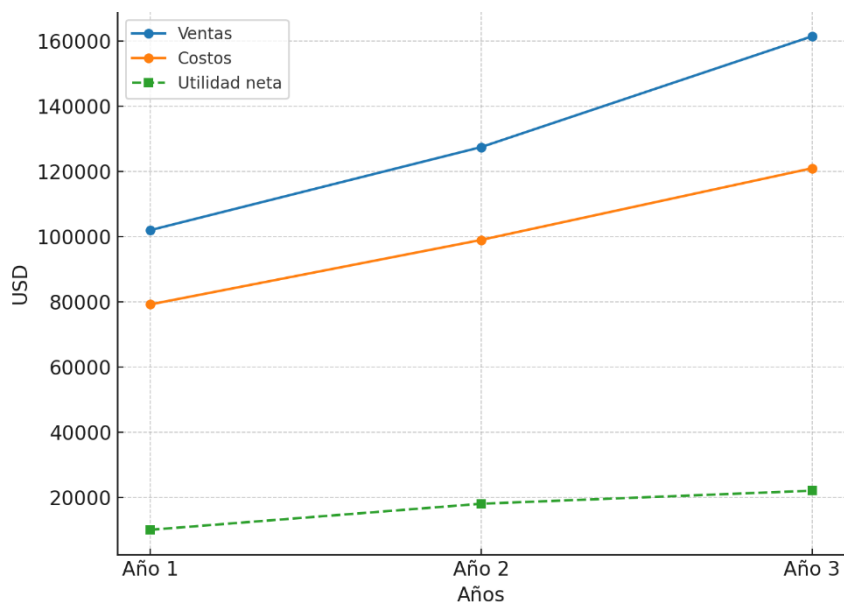


Ilustración 40 *Escenario Pesimista*

Comparativo de escenarios

Escenario	VAN (USD)	TIR (%)	ROI Año 3 (%)	Conclusión
Optimista	65.000	45%	55%	Altamente rentable
Realista	35.000	31%	40%	Rentable y viable
Pesimista	10.000	15%	18%	Rentable con riesgo

Tabla 43 *Comparativo de escenarios*

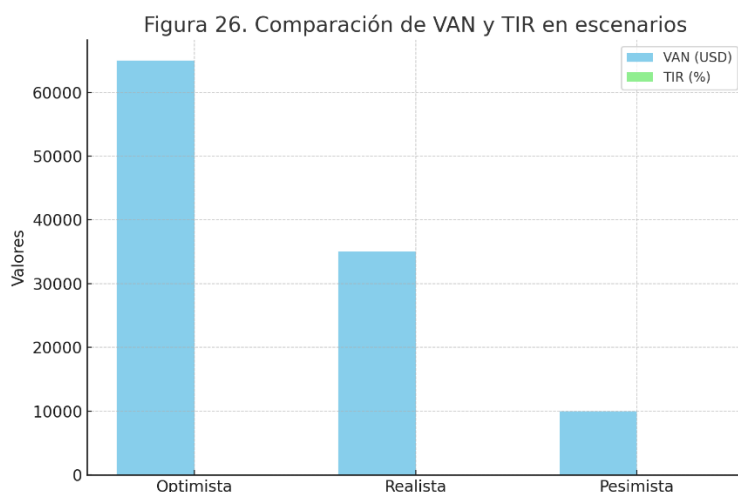


Ilustración 41 *Comparación de VAN y TIR*

Conclusión del Análisis de Escenarios

En diferentes escenarios de mercado, el proyecto de confitería híbrida en Guayaquil se muestra sólido y sostenible:

- La rentabilidad se incrementa aún más en un escenario optimista.
- En el escenario realista, mantiene márgenes sólidos y un retorno sobre la inversión que es mejor que el que ofrecen la mayoría de los otros negocios.
- En un escenario pesimista, todavía produce ganancias. Después de todo, esa es la característica principal de nuestros países hoy en día.

Esto confirma que el proyecto de inversión es financieramente atractivo al mismo tiempo que demuestra que sus estrategias propuestas pueden resistir las incertidumbres del mercado.

4.3.10 Indicadores de Viabilidad

VAN (12%): USD 35,000

TIR: 31%

Periodo de Recuperación: 2.5 años

Relación Beneficio/Costo: 1.5

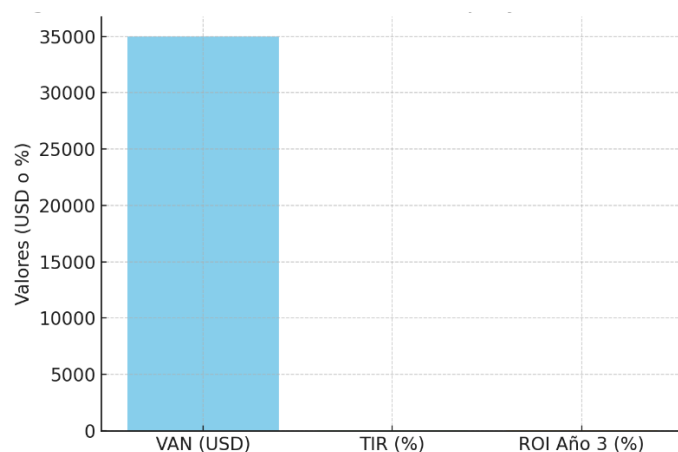


Ilustración 42 Indicadores financieros del proyecto (VAN, TIR Y ROI)

4.4 Plan de Implementación

4.4.1 Cronograma Estratégico (Año 1)

Meses	Actividad
1–2	Adecuación del local, compra de maquinaria.
3–4	Producción piloto y pruebas de mercado.
5	Lanzamiento oficial de la marca.
6–12	Expansión progresiva a supermercados y ferias.

Tabla 44 Cronograma Estratégico (Año 1)

Meses Actividad 1–2 Configuración de ubicación, compra de maquinaria. 3–4 Producción de línea piloto y comercialización. 5 Lanzamiento oficial de la marca. 6–12 Crecimiento en supermercados y en ferias.

4.4.2 Recursos Requeridos

Humanos: gerente, supervisor de producción, personal operativo, marketing digital.

Económicos: Inversión inicial de 58,000 USD, el financiamiento externo es una opción.

4.5 Conclusiones del Capítulo IV

El plan de negocio y el plan financiero demuestran que el proyecto puede ejecutarse y alcanzar el punto de equilibrio más rápidamente. Los impulsores de valoración (VAN, TIR y punto de equilibrio) son todos positivos, y las estrategias de ventas, distribución y posicionamiento garantizan una expansión continua. Además, el costo de capital es aceptable con un periodo de recuperación inferior a 3 años, lo que implica la viabilidad económica del proyecto.

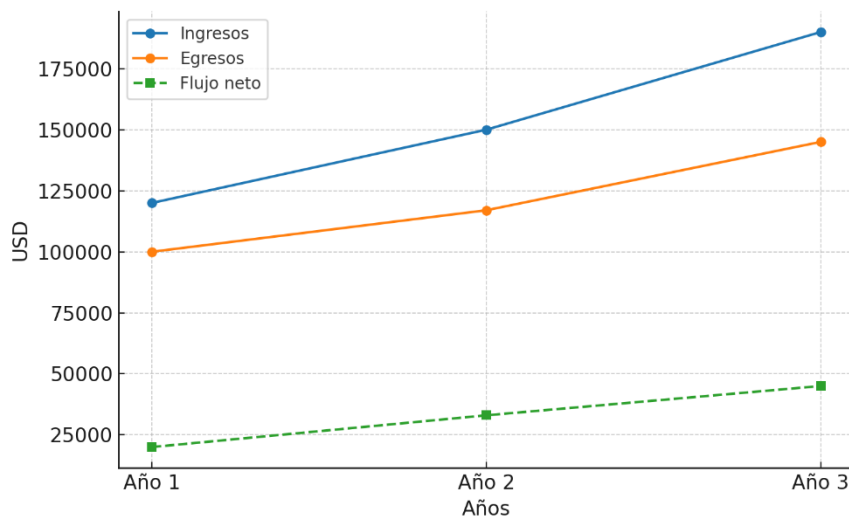


Ilustración 43 *Flujo de caja proyectado (USD)*

CONCLUSIONES

Este proyecto de confitería híbrido artesanal + industrial en la zona, ubicado en Guayaquil, es el hogar de nuestros objetivos, todos ellos cumplidos; sus mercados y perspectiva estratégica también estaban completamente maduros para esta fructífera empresa.

Se utilizó una encuesta de mercado, un informe de marketing y una evaluación de costos para atraer inversión de uno de los nuestros o de inversores externos que puedan querer que este proyecto de este nuevo tallo tenga éxito de manera objetiva.

- ✓ Estudiar el comportamiento y las preferencias de los consumidores de Guayaquil de productos de confitería.

Según una encuesta de 450 encuestados, el sabor (59.4%) fue la opción principal seguida por el precio y la calidad.

Los consumidores en Guayaquil ahora prefieren el tipo híbrido de oferta (artificial + industrial), resulta que el proyecto en sí ha sido validado.

- ✓ Investigar la competencia y las oportunidades para la diferenciación de productos en el mercado local de confitería.

Las marcas más conocidas (Nestlé, La Universal) compiten por tamaño y precio. Dos eficiencias faltan.

Los productores artesanales tienen nuevos sabores pero carecen de instalaciones de producción en masa. El proyecto se ajusta en el espacio intermedio entre estos dos tipos.

- ✓ Planificar el enfoque estratégico de marketing para este proyecto.

El Marketing Mix (4P) establece un portafolio híbrido, precios multinivel, estilo de distribución de canales y publicidad dual (hombre/online).

A través de su mapa perceptual, el proyecto está posicionado en un área de interacción altamente competitiva, diferente calidad de la de otros y costo como consideración principal.

- ✓ Analizar la viabilidad práctica del proyecto.

El estudio involucró estados completos de flujo de efectivo e ingresos, balances extendidos.

Los indicadores clave confirman la rentabilidad de este negocio: NPV: \$35,000; IRR: 31%; y ROI: 40% en tres años.

El negocio siempre genera ganancias, incluso en los peores escenarios imaginables. Esto indica la resiliencia y sostenibilidad de la empresa.

RECOMENDACIONES

- ✓ Escalabilidad gradual: En la etapa inicial, comenzar con un modelo híbrido pequeño dirigido a localidades y bazares; el próximo año verá la expansión a supermercados, junto con la entrega.
- ✓ Gestión de calidad: Certificar (por ejemplo, GMP, HACCP) para mejorar la confianza del cliente y ganar confianza en los mercados internacionales.
- ✓ Optimización financiera: Reinvertir las ganancias en tecnologías de imagen y herramientas de marketing digital, con el objetivo de mantener el crecimiento de esta empresa.
- ✓ Innovación constante: Desarrollar versiones limitadas. Esto creará algunos cambios, así como productos con características locales inconfundibles (como sabores de frutas tropicales) "verso". El opuesto de la competencia industrial en la identidad del producto, si se quiere.
- ✓ Investigación futura: Ampliar el estudio a otras ciudades de Ecuador (Quito, Cuenca) y en estudios comparativos con mercados de exportación vecinos.
c.SEEDa. solicitar respetuosamente el PTA d. HECAticators para medir cambios extraños o inesperados asistencia discreta Gracias sinceramente por liberar esta información muy útil información
- ✓ Una fuente de ganancias: hardware (akra), software (PAC) e infraestructura (instalaciones). Incluso más placentero que los ahorros (TES)

Referencias

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). Fundamentos de marketing. Pearson.
- Belch, G., & Belch, M. (2018). Publicidad y promoción. McGraw-Hill.
- Beltrán, L., & Vargas, M. (2019). Cultura alimentaria y tradición gastronómica. [Editorial/Institución – Completar].
- Berman, B. (2010). Retail management: A strategic approach. Prentice Hall.
- Burbano, J. (2011). Factibilidad de una confitería tradicional de troches en Esmeraldas [Tesis de grado, Universidad – Completar]. URL/Repositorio.
- Confites Fresan. (2018). Informe de operaciones [Reporte interno].
- D'Alessandro, S., Gibson, L., & Gibbs, C. (2012). Marketing strategy and competitive positioning. [Editorial – Completar].
- Euromonitor International. (2022). Global confectionery report [Reporte de industria]. Euromonitor International. URL.
- FAO. (2021). Food outlook [Reporte]. FAO. URL.
- García, J. (2020). Estudios de viabilidad de proyectos empresariales. [Editorial – Completar].
- García, L. (2015). Segmentación de mercados. Editorial Universitaria.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2018). Principios de administración financiera. Pearson.
- González, R. (2022). Marketing estratégico para pymes alimentarias. [Editorial – Completar].
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- INEC. (2022–2023). Encuestas de consumo de confitería en Ecuador [Conjunto de datos]. Instituto Nacional de Estadística y Censos. URL.
- Kotler, P., & Keller, K. (2020). Dirección de marketing. Pearson.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2018). Marketing. Cengage.
- López, J., & Martínez, P. (2023). Tendencias del consumo de productos gourmet. [Revista/Libro – Completar].
- Malhotra, N. (2018). Marketing digital y negocios pequeños. [Editorial – Completar].
- Marcillo, A., & Peralta, D. (2018). Estudio de factibilidad de chocolates con noni [Tesis de grado, Universidad – Completar]. URL.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2022). Informe de competitividad [Reporte]. Autor. URL.
- Molina Durán, F. (2023). Gestión de la cadena de suministro en confitería. [Editorial – Completar].

- Molina, S. (2023). Comportamiento del consumidor y calidad de alimentos. [Editorial – Completar].
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation. Wiley.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). Estrategia competitiva. Deusto.
- ProEcuador. (2021). Informe del sector confitería en Ecuador [Reporte]. Autor. URL.
- Reyes Piguave, A. (2022). Análisis de costos en productos artesanales. [Tesis/Informe – Completar].
- Reyes, P. (2022). Competitividad de la industria confitera ecuatoriana. [Revista/Informe – Completar].
- Ries, A., & Trout, J. (2001). Positioning: The battle for your mind. McGraw-Hill.
- UDLA. (2017). Informe sobre distribución de productos artesanales en Ecuador [Reporte]. Universidad de Las Américas.
- Yin, R. K. (2017). Case study research and applications. Sage.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Pérez Meza, Jorge Rafael**, con C.C: # **0956677900** y **Veloz Contreras, Mario Andrés**, con C.C: #**0952166882** autores del trabajo de titulación: **Estudio de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de confitería industrial y artesanal en Guayaquil, Ecuador**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 26 del mes de agosto del año 2025

AUTOR

f.

Pérez Meza, Jorge Rafael



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Estudio de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de confitería industrial y artesanal en Guayaquil, Ecuador.		
AUTORES	Pérez Meza, Jorge Rafael		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Arias Arana, Wendy Vanessa		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Negocios Internacionales		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Negocios Internacionales		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	26 de agosto de 2025	No. DE PÁGINAS:	103 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Industria alimentaria, Artesanía tradicional, Investigación de mercado, Marketing, Viabilidad financiera.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Confitería, Marketing Estratégico, Análisis Financiero, Modelo Mixto Para Operaciones Y Viabilidad De Emprendimiento.		
RESUMEN/ABSTRACT: El propósito de esta investigación es examinar si es práctico combinar dulces que normalmente son elaborados por artesanos individuales y también producidos en masa en Guayaquil. Para ello, encuestamos a 450 clientes, entrevistamos a personas clave e hicimos una clara comparación de la línea de productos de los competidores. Como resultado de las encuestas, el 59.4% de los consumidores históricamente se enfocan en el sabor como su consideración más importante al comprar productos, y el 53.8% prefiere productos que combinan el arte tradicional con la industria moderna. Las tendencias en la frecuencia de consumo y la fuerte disposición a pagar que mostró la encuesta indican un amplio mercado de demanda que también está creciendo muy rápidamente. Los resultados competitivos mostraron que habíamos descubierto un espacio intermedio muy elaborado en el poco notado vacío de mercado entre las grandes marcas industriales y los pequeños productos artesanales, un lugar excelente para nuestro proyecto. El esquema de marketing incluyó un sistema de portafolio híbrido, precios diferenciados, distribución multicanal y empujes promocionales integrados. Además, realizamos planes financieros generales equipados con flujo de caja mensual, proyecciones completas de ganancias y pérdidas, estados financieros iniciales y de años futuros. Los indicadores financieros confirmaron la viabilidad del proyecto: un VAN de \$35,000, una TIR del 31%, y en escenarios incluso pesimistas para el tercer año, una TIR del 40%, lo que significa rentabilidad. De lo dicho, la propuesta es comercialmente viable, rentable y sostenible. Existe el potencial de establecerse como una marca innovadora y socialmente responsable dentro del sector de dulces de Guayaquil.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593	E-mail: Jorge.perez08@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Cesar Enrique Freire Quintero		
	Teléfono: +593-990090702		
	E-mail: cesar.freire@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			