



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
UN SNACK SALUDABLE DE CACAO CON UVILLA EN LA CIUDAD DE
LATACUNGA

AUTORES:

Aguaisa Mendoza Melany Aracely

Yupangui Soria Samantha Lisbeth

TUTOR:

Mgs. Roberto Carlos Arias Figueroa

LATACUNGA – ECUADOR

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA

Nosotras, Aguaísa Mendoza Melany Aracely con cédula de ciudadanía No. 055062878-8 y Yupangui Soria Samantha Lisbeth con cédula de ciudadanía No. 055020402-8, declaramos ser autoras del presente proyecto de emprendimiento titulado: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UN SNACK SALUDABLE DE CACAO CON UVILLA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA.”**, siendo el Ing. Roberto Carlos Arias Figueroa Mg., Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 11 de agosto del 2026

Aguaísa Mendoza Melany Aracely

C.C.: 0550628788

Yupangui Soria Samantha Lisbeth

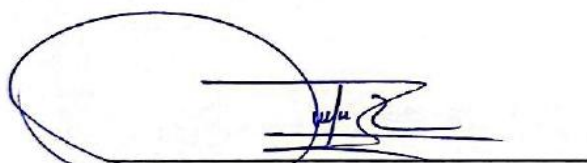
C.C.:055020402-8

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UN SNACK SALUDABLE DE CACAO CON UVILLA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA.”, de Aguaisa Mendoza Melany Aracely y Yupangui Soria Samantha Lisbeth, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Proyecto de Emprendimiento cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos- técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del tribunal de validación de proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 11 de agosto de 2026



Ing. Roberto Carlos Arias Figueroa Mg.

C.C.: 0502123730

TUTOR

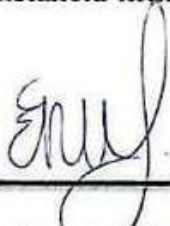
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Proyecto Integrador de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, los postulantes: Aguaisa Mendoza Melany Aracely y Yupangui Soria Samantha Lisbeth con el título del Proyecto Integrador: **"PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UN SNACK SALUDABLE DE CACAO CON UVILLA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA"**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 5 de agosto 2026

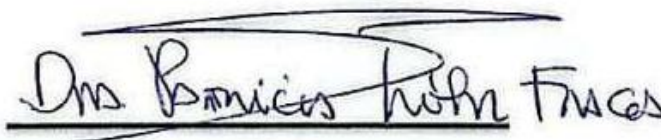
Para constancia firman:



Lector 1 (Presidente)
MG. ERIC PARRA
CC: 050357578-9



Lector 2
MG. ANGELITA FALCONI
CC: 050203767-4



Lector 3
MG. PATRICIA LÓPEZ
CC: 050220785-5

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios, por darme la fortaleza, sabiduría y perseverancia para superar cada desafío y permitirme culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mis padres, Luis Aguaisa y Lucila Mendoza, por su amor, apoyo y por creer siempre en mí, incluso cuando yo misma dudaba. Sus consejos y sacrificios fueron una motivación para seguir adelante.

A mi hermano, Alexander Aguaisa, por estar presente en este camino, por cada momento compartido y por hacer más especiales los días de esfuerzo y alegría.

A mi novio, Dairo Chuquimarca, por su paciencia, comprensión y por ser ese apoyo que me impulsó a continuar cuando más lo necesitaba. Su compañía hizo más bonito este camino.

A mi tutor de tesis, Mg. Roberto Arias, por su orientación, paciencia y por compartir sus conocimientos, siendo una parte importante en la culminación de este trabajo.

Finalmente, agradezco a la Universidad Técnica de Cotopaxi, por contribuir a mi formación y permitirme crecer tanto personal como profesionalmente.

Melany Aracely Aguaisa Mendoza

DEDICATORIA

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por acompañarme en cada paso de este camino, iluminar mis decisiones y regalarme la fuerza necesaria para no rendirme ante las dificultades.

A mis padres, Luis Aguaisa y Lucila Mendoza, por ser el ejemplo que me inspira a seguir adelante. Cada sacrificio, enseñanza y sueño compartido ha dejado una huella en este camino. Este logro lleva una parte de ustedes y de todo lo que han hecho por mí.

A mi hermano, Alexander Aguaisa, por formar parte de mi vida y de tantos momentos que hoy se convierten en recuerdos especiales. Tenerte a mi lado durante este recorrido hizo que esta etapa fuera aún más significativa.

A mi novio, Dairo Chuquimarca, por caminar conmigo durante esta etapa, por ser refugio en los días difíciles y alegría en los momentos de celebración. Por tomar mi mano cuando el camino se hizo pesado y recordarme que siempre valía la pena continuar.

Melany Aracely Aguaisa Mendoza

AGRADECIMIENTO

Dedico este trabajo de titulación, en primer lugar, a Dios, por brindarme salud, fortaleza y sabiduría para afrontar cada desafío, superar las dificultades y permitirme alcanzar esta importante meta.

A mis queridos padres, Segundo Yupangui y María Soria, por ser el pilar fundamental de mi vida y mi mayor fuente de inspiración. Gracias por su amor incondicional, por cada sacrificio realizado, por confiar en mí y por motivarme a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles. Su apoyo, sus consejos y sus palabras de aliento fueron fundamentales para no rendirme y continuar hasta alcanzar este sueño. Este logro es fruto de mi esfuerzo, pero también representa todo lo que ustedes han hecho por mí.

A mis hermanos, Luis Yupangui y Brigitte Yupangui, por su cariño, compañía y apoyo durante este proceso. A mis familiares, por estar presentes en cada etapa de este camino, y a mis amigos, por su amistad sincera, sus palabras de aliento y por compartir conmigo los momentos de alegría y dificultad.

Finalmente, dedico este logro a todas las personas que, de una u otra manera, estuvieron presentes durante este proceso y contribuyeron a que pudiera culminar esta importante etapa de mi vida.

Samantha Lisbeth Yupangui Soria

DEDICATORIA

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme salud, fortaleza y sabiduría para culminar esta importante etapa de mi vida.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por brindarme la oportunidad de formarme académica y profesionalmente, y a mis profesores por compartir sus conocimientos y enseñanzas.

De manera especial, agradezco al Ing. Roberto Arias, por su orientación, apoyo y acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo de titulación.

A mis padres, familiares y seres queridos, por su amor, comprensión y apoyo incondicional. Gracias por confiar en mí y motivarme a seguir adelante en cada momento.

A todos quienes contribuyeron de alguna manera en este proceso, mi más sincero agradecimiento.

Samantha Lisbeth Yupangui Soria

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**TÍTULO: PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE UN SNACK SALUDABLE DE CACAO CON UVILLA
EN LA CIUDAD DE LATACUNGA**

Autores:

Aguaisa Mendoza Melany Aracely

Yupangui Soria Samantha Lisbeth

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de un snack saludable de cacao con uvilla en la ciudad de Latacunga, con la finalidad de determinar su factibilidad comercial, técnica y financiera. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, de tipo documental y con un diseño no experimental, utilizando información proveniente de fuentes secundarias. El estudio de mercado permitió identificar una demanda insatisfecha de 1.325.969 unidades para el año 2026, evidenciando una oportunidad para la implementación del proyecto. El estudio técnico definió la localización, el tamaño, el proceso productivo y los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa. En el estudio financiero se determinó una inversión inicial de USD 53.394,10 por el cual el 40% se va a cubrir por el BanEcuador y el 60% por capital propio. La evaluación financiera presentó un Valor Actual Neto (VAN) de USD 150.055, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 109,62 % y una Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) del 11,21 %. Con base en los resultados obtenidos, se concluye que el plan de negocios es comercial, técnica y financieramente factible para la producción y comercialización de un snack saludable de cacao con uvilla en la ciudad de Latacunga.

Palabras clave: cacao, plan de negocios, snack saludable, uvilla, viabilidad financiera.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES****TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE PRODUCTION AND MARKETING OF A
HEALTHY COCOA AND CAPE GOOSEBERRY SNACK IN THE CITY OF
LATACUNGA****Authors:**

Aguaisa Mendoza Melany Aracely

Yupangui Soria Samantha Lisbeth

ABSTRACT

This research aimed to develop a business plan for the production and marketing of a healthy cocoa and cape gooseberry snack in the city of Latacunga, with the purpose of determining its commercial, technical, and financial feasibility. The research was conducted using a quantitative approach, with a documentary research design and a non-experimental design, based on information obtained from secondary sources. The market study identified an unmet demand of 1,325,969 units for 2026, indicating a market opportunity for the implementation of the project. The technical study determined the location, production capacity, production process, and resources required for the operation of the company. The financial study established an initial investment of USD 53,394.10, of which 40% would be financed through BanEcuador and 60% would be provided through equity capital. The financial evaluation yielded a Net Present Value (VAN) of USD 150,055, an Internal Rate of Return (TIR) of 109.62%, and a Minimum Acceptable Rate of Return (TMAR) of 11.21%. Based on the results obtained, it is concluded that the business plan is commercially, technically, and financially feasible for the production and marketing of a healthy cocoa and cape gooseberry snack in the city of Latacunga.

Keywords: cocoa, business plan, healthy snack, cape gooseberry, financial feasibility.

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés e Italiano del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de emprendimiento cuyo título versa: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UN SNACK SALUDABLE DE CACAO CON UVILLA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”** presentado por: : **Aguaiza Mendoza Melany Aracely y Yupangui Soria Samantha Lisbeth**, egresadas de la Carrera de: **Administración de Empresas**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 12 de agosto de 2026

Atentamente,



Mg. Mayra Clemencia Noroña Heredia
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI:0501955470



UNIVERSIDAD
TECNICA DE COTOPAXI
CENTRO DE IDIOMAS

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA	II
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	III
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	IV
<i>AGRADECIMIENTO</i>	V
<i>DEDICATORIA</i>	VI
<i>AGRADECIMIENTO</i>	VII
<i>DEDICATORIA</i>	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
AVAL DE TRADUCCIÓN	XI
ÍNDICE DE TABLAS.....	XVII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIX
INFORMACIÓN GENERAL	1
INTRODUCCIÓN.....	3
FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	4
Problema/Oportunidad	4
Planteamiento del Problema	6
Justificación.....	6
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO I.....	8
MARCO TEÓRICO Y FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	8
Plan de Negocios	8
Importancia del Plan de Negocios	8
Etapas del plan de negocios.....	9

Estudio de Mercado	9
Importancia del Estudio de Mercado	9
Elementos del Estudio de Mercado	10
Definición del Producto	10
Definición del Precio	10
Análisis de la Demanda	11
Análisis de la Oferta	11
Demanda Insatisfecha	12
Estudio técnico	12
Tamaño	12
Localización	13
Ingeniería del proyecto	13
Estudio Organizacional	14
Maquinaria y Equipo	14
Flujograma	14
Distribución de Planta	16
Estudio Financiero	16
Inversión Inicial	17
Inversión Fija	17
Inversión Diferida	18
Capital de Trabajo	18
Financiamiento	19
Fuentes de financiamiento	19
Estados Financieros	20
Estado de resultados	21
Estado de situación financiera	21
Flujo de fondos	22

Evaluación Financiera	22
Métodos de evaluación de proyectos	23
Fuentes Secundarias	26
Metodología.....	27
Enfoque de la Investigación	27
Tipo y diseño de investigación	27
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos Secundarios	28
Fuentes de Información Seleccionadas.....	28
CAPÍTULO II.....	30
ESTUDIO DE MERCADO.....	30
Identificación del mercado meta.....	31
Segmentación del mercado	32
Segmentación Geográfica.....	32
Segmentación Demográfica.....	33
Segmentación Conductual	33
Análisis de mercado.....	35
Demanda.....	35
Oferta	37
Demanda insatisfecha	40
Especificaciones del producto	42
Nombre de la empresa	42
Características del logotipo	45
CAPÍTULO III	47
ESTUDIO TÉCNICO, ORGANIZACIONAL Y FINANCIERO.....	47
Estudio técnico	47
Tamaño	47
Capacidad Instalada.....	48

Participación	49
Plan de Producción	50
En función de materia prima	52
En función de mano de obra	53
En función a la Tecnología.....	55
Localización.....	61
Ingeniería del proyecto	66
Distribución de instalaciones.....	71
Requerimientos del proyecto	72
Constitución de la empresa.....	82
CAPÍTULO IV	84
ESTUDIO ORGANIZACIONAL	84
Filosofía empresarial	84
Misión.....	84
Visión	84
Valores corporativos.....	84
Objetivos estratégicos.....	85
CAPÍTULO V	86
ESTUDIO FINANCIERO.....	86
Inversión	86
Estructura de la inversión	87
Costos de producción	88
Ingresos.....	90
Estados financieros	91
Estado de resultados	91
Estado de situación inicial	93
Flujo de fondos	96

Evaluación financiera	98
Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)	98
Valor Actual Neto VAN	99
Tasa Interna de Retorno (TIR).....	101
Relación costo/beneficio.....	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
Conclusiones.....	108
Recomendaciones	109
Bibliografía.....	110
ANEXOS.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Pasos para desarrollar un flujograma.....	15
Tabla 2 Mercado meta	31
Tabla 3 Segmentación del Mercado	32
Tabla 4 Segmentación Demográfica.....	33
Tabla 5 Segmentación Conductual	34
Tabla 6 Proyección de la demanda en unidades	37
Tabla 7 Cálculo de la oferta.....	37
Tabla 8 Estimación de la oferta en unidades	39
Tabla 9 Demanda Insatisfecha.....	40
Tabla 10 Oferentes de productos comparables	41
Tabla 11 Precio del producto	42
Tabla 12 Tamaño de la Proyección	47
Tabla 13 Producción según el porcentaje de utilización	48
Tabla 14 Porcentaje de Participación	49
Tabla 15 Plan de producción anual, mensual, diaria	50
Tabla 16 Maquinaria y Equipos.....	56
Tabla 17 Utensilios de producción	58
Tabla 18 Tabla de Proveedores.....	60
Tabla 19 Detalle de macro localización.....	61
Tabla 20 Detalle de micro localización	64
Tabla 21 Proceso productivo snack de cacao con uvilla	66
Tabla 22 Infraestructura.....	72
Tabla 23 Tamaño en función de la tecnología.....	73
Tabla 24 Equipos de Cómputo	74

Tabla 25	Muebles y Enseres	74
Tabla 26	Equipos de seguridad industrial.....	75
Tabla 27	Equipos de limpieza	76
Tabla 28	Inversión Fija.....	77
Tabla 29	Inversión Diferida.....	77
Tabla 30	Capital de Trabajo	78
Tabla 31	Materia prima e insumos	79
Tabla 32	Mano de Obra	81
Tabla 33	Inversión	87
Tabla 34	Estructura de la Inversión	87
Tabla 35	Costos de producción	88
Tabla 36	Ingresos del proyecto.....	90
Tabla 37	Estado de resultados	92
Tabla 38	Estado de situación inicial	94
Tabla 39	Flujo de Fondos	97
Tabla 40	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)	99
Tabla 41	Flujo de Fondos del Inversionista.....	100
Tabla 42	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	101
Tabla 43	Relación Costo/Beneficio	102
Tabla 44	Punto de Equilibrio.....	103
Tabla 45	Análisis de Sensibilidad.....	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Nombre del emprendimiento	42
Figura 2	Logotipo de la marca.....	43
Figura 3	Empaque primario.....	44
Figura 4	Empaques biodegradables.....	46
Figura 5	Estructura organizacional de la nueva empresa	53
Figura 6	Macro localización.....	63
Figura 7	Micro localización.....	66
Figura 8	Flujograma de producción	70
Figura 9	Plano de la planta	71
Figura 10	Punto de equilibrio	105

INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto: Plan de negocio para la producción y comercialización de un snack saludable de cacao con uvilla en la ciudad de Latacunga.

Fecha de inicio: Abril 2026

Fecha de finalización: Julio 2026

Lugar de ejecución:

Parroquia Eloy Alfaro, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, Ecuador.

Facultad que auspicia:

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Administración de Empresas

Proyecto vinculado (si corresponde):

No aplica

Equipo de Trabajo:

Tutor de Titulación: Mgs. Roberto Arias – C.I. 0502123730

Estudiantes

- Aguaisa Mendoza Melany Aracely – 0550628788

melany.aguaisa8788@utc.edu.ec

- Yupangui Soria Samantha Lisbeth - 0550204028

samantha.yupangui4028@utc.edu.ec

Área de Conocimiento:

Gestión e innovación empresarial

Línea de investigación:

Administración y Economía para el Desarrollo Sostenible de Organización y Sociedad

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):

Gestión e Innovación Empresarial

INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios tiene como propósito evaluar la viabilidad de la producción y comercialización de un snack saludable de cacao con uvilla en la ciudad de Latacunga, planteándolo como una alternativa innovadora para consumidores que buscan opciones de alimentación más saludables, naturales y nutritivas. Esta iniciativa surge como respuesta al creciente interés por alimentos funcionales que contribuyan al bienestar de las personas y se ajusten a las nuevas tendencias de consumo responsable.

La propuesta surge a partir de los cambios que se han venido observando en los hábitos de consumo de la población. En la actualidad, cada vez más personas prefieren alimentos con menor contenido de azúcar y elaborados con ingredientes naturales que, además de ser agradables al paladar, aporten beneficios para la salud (Multianalityca, 2024). En este contexto, el snack saludable elaborado a base de cacao con uvilla surge como una propuesta innovadora que responde a estas nuevas demandas, al combinar ingredientes naturales con un alto valor nutricional, ofreciendo una alternativa práctica, saludable y de calidad.

Según el estudio realizado por el (PROECUADOR, 2025) los consumidores muestran una creciente preferencia por productos naturales y orgánicos debido a una mayor preocupación por su bienestar. El 58% los adquiere porque los considera más saludables y con menor presencia de químicos sintéticos y aditivos, evidenciando la importancia de la composición de los alimentos en la decisión de compra. Esta tendencia destaca especialmente entre las generaciones jóvenes, donde el 89% de la Generación Z y el 85% de los millennials han adquirido productos naturales u orgánicos. Además, el crecimiento en la compra de productos naturales (23%) y orgánicos (22%) refleja una evolución del mercado

hacia alimentos con atributos diferenciadores, generando oportunidades para el desarrollo de snacks elaborados con ingredientes naturales y de valor nutricional.

Como respuesta a esta oportunidad, se propone un snack saludable elaborado con cacao y uvilla, presentado en una barra de chocolate de 25 g. Su formulación no contiene azúcar refinada y utiliza ingredientes de origen natural, ofreciendo una alternativa más saludable frente a los snacks tradicionales. Además, su presentación individual facilita el consumo en cualquier momento del día, orientándose a consumidores que buscan opciones nutritivas, prácticas y diferenciadas dentro del mercado de snacks saludables.

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Problema/Oportunidad

La evolución en los hábitos de compra internacionales ha impulsado una expansión constante en el sector de snacks saludables, impulsada por compradores que demandan alimentos funcionales, convenientes y de buen sabor. Según proyecciones de Data Bridge Market Research (2025) evidencian una tendencia creciente en el mercado de snacks saludables, la valoración de este sector en aproximadamente USD 93,5 mil millones al término del 2024, previamente que alcance los USD 122,18 mil millones hacia 2030, este crecimiento está relacionado con una mayor preocupación de los consumidores por cuidar su salud, disminuir el consumo de azúcares añadidos y elegir productos elaborados con ingredientes naturales y de composición sencilla. Esta tendencia representa una oportunidad para desarrollar nuevas alternativas de snacks saludables, elaboradas a partir de materias primas de origen natural, que respondan a las necesidades de los consumidores que buscan opciones prácticas y con características diferenciadas.

En Ecuador, la industria de snacks está experimentando un fuerte crecimiento debido a los cambios en los hábitos de consumo y la creciente demanda de productos con diversos

perfiles nutricionales. De acuerdo con la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (2025) los ingresos de este sector alcanzaron los USD 119,22 millones de dólares al cierre de 2024, lo que representa un aumento del 43,6 % respecto al año anterior. Asimismo, el 86 % de los consumidores ecuatorianos consume snacks varias veces por semana, evidenciando una mayor preferencia por alternativas elaboradas con ingredientes funcionales, menor contenido calórico y beneficios relacionados con el bienestar.

Esta tendencia refleja una oportunidad para el desarrollo de snacks saludables que incorporen materias primas nacionales, como el cacao y la uvilla, productos con potencial para generar propuestas innovadoras y alineadas con las nuevas exigencias del mercado ecuatoriano.

Las nuevas preferencias reflejan gran parte de la preferencia del mercado por opciones saludables, sin colorantes artificiales, sin grasas trans y bajas en azúcar que se alineen con las tendencias globales y regionales de consumo consciente Peñafiel Vizuite (2025). Este comportamiento se puede atribuir en ciertas medidas al hecho de que los consumidores actuales prefieren alimentos que no sólo satisfagan su apetito sino que también ayuden a mejorar su dieta a través de su valor nutricional. Por ejemplo, la tendencia hacia los snacks funcionales ha impulsado la innovación en formulaciones e ingredientes alternativos no convencionales que abordan las necesidades de bienestar. Esto muestra la diferencia entre los productos snacks que se comercializan actualmente y el creciente interés de los consumidores latinoamericanos por opciones con un perfil más saludable (Velásquez Chacha 2023).

Planteamiento del Problema

¿De qué manera un plan de negocio permitirá determinar la viabilidad de la producción y comercialización de un snack saludable de cacao y uvilla en la ciudad de Latacunga?

Justificación

Este plan de negocio se basa en el creciente interés de los consumidores por comprar alimentos saludables elaborados con ingredientes naturales y de alto valor nutricional, lo que supone una oportunidad para producir y comercializar un snack saludable de cacao y uvilla. Sin embargo, antes de introducir un nuevo producto al mercado, es importante realizar un análisis que permita conocer las necesidades y deseos de los consumidores, así como las condiciones necesarias para su producción y comercialización, lo que reduce la incertidumbre en la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio de mercado nos permitirá conocer la posible aceptación del producto, definir el perfil del consumidor, evaluar la competencia existente y ofrecer estrategias acordes a las necesidades y deseos del mercado objetivo. Además, el estudio técnico determinará los aspectos necesarios para la puesta en marcha de la empresa, incluyendo ubicación, proceso productivo, capacidad de producción y requisitos de maquinaria, equipos, materias primas y personal. El objetivo de esto es organizar una operación eficiente que permita garantizar condiciones adecuadas durante la producción del producto.

Finalmente, el análisis financiero determinará los recursos económicos necesarios para iniciar el proyecto, teniendo en cuenta tanto el capital necesario para iniciar las actividades como los costos relacionados con su operación. También permitirá evaluar los ingresos esperados y, utilizando diversos indicadores financieros, analizar si el proyecto es

financieramente rentable. La integración de los resultados de los estudios de mercado, estudios técnicos y financieros proporcionará elementos suficientes para evaluar la viabilidad de la propuesta y apoyar las decisiones relacionadas con su implementación.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para la producción y comercialización de un snack saludable de cacao y uvilla en la ciudad de Latacunga.

Objetivos Específicos

- Evaluar la situación del mercado de snacks saludables en la ciudad de Latacunga mediante el análisis de la oferta, la demanda potencial y las tendencias de consumo, con el fin de analizar la aceptación potencial del producto.
- Determinar la viabilidad técnica y administrativa del proyecto, estableciendo los procesos productivos del cacao y la uvilla, así como la estructura organizacional necesaria para la operación eficiente de la empresa.
- Analizar la viabilidad económica y financiera del proyecto para determinar su sostenibilidad y rentabilidad.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO Y FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

Plan de Negocios

Un plan de negocio es, en esencia, una herramienta que permite transformar una idea en algo evaluable antes de ejecutarlo. Según Osterwalder y Pigneur (2010) conciben como el documento que traduce la lógica de creación de valor de un negocio en análisis concretos de mercado, operaciones y finanzas.

De acuerdo con Barringer e Ireland (2019) desarrollar un plan de negocio aumenta significativamente las posibilidades de éxito de la empresa, ya que impulsa al emprendedor a anticipar a posibles riesgos y a tomar decisiones estratégicas basadas en información confiable. Este documento integra sistemáticamente varios componentes de la empresa, con el propósito de evaluar la factibilidad y sostenibilidad de la propuesta de negocio antes de su ingreso al mercado.

Importancia del Plan de Negocios

Meza (2017) menciona un plan de negocios permite analizar de manera integral la conveniencia de desarrollar una propuesta empresarial. Para ello, considera diferentes elementos relacionados con el mercado, los aspectos técnicos, la organización y las condiciones financieras del proyecto. Este análisis facilita la identificación de posibles dificultades y brinda elementos que pueden orientar la toma de decisiones antes de realizar una inversión. (pág. 5).

Para este proyecto, el plan de negocios analizará la factibilidad de producir y comercializar snacks saludables a partir de cacao y uvilla en la ciudad de Latacunga. El estudio examinará diversos aspectos relacionados con el comportamiento del mercado, las condiciones técnicas y administrativas necesarias para su funcionamiento y los recursos

financieros necesarios. De esta forma, será posible hacerse una idea de las condiciones que pueden afectar la puesta en marcha de la empresa.

Etapas del plan de negocios

Un plan de negocios está conformado por un conjunto de etapas y procedimientos que, al aplicarse de manera adecuada, permiten evaluar la viabilidad de una idea empresarial y favorecer la obtención de resultados satisfactorios para los inversionistas

Estudio de Mercado

Pérez (2020), menciona que el mercado puede entenderse como el espacio, físico o virtual, en el que interactúan quienes ofrecen bienes o servicios y quienes los demandan, estableciéndose entre ellos las condiciones para realizar una transacción

Por el cual el estudio de mercado es la herramienta clave para entender las condiciones reales de la actividad empresarial que se va a desarrollar en el mercado. Es aquí donde se revelan las características de los consumidores, sus necesidades, hábitos de compra y preferencias, y se desarrollan estrategias para satisfacer los requisitos del mercado.

Si un producto no está en el mercado, entonces el estudio de mercado puede ayudar a identificar oportunidades de negocio, establecer el precio adecuado.

Importancia del Estudio de Mercado

Pérez (2020) señala que el estudio de mercado proporciona información relevante para orientar las decisiones empresariales, además de facilitar la identificación de oportunidades y el análisis de la posición de los competidores en el mercado objetivo.

En este proyecto, el estudio de mercado determinará la aceptación y viabilidad comercial del snack saludable de cacao con uvilla en la ciudad de Latacunga, así como las

necesidades del consumidor, la presencia de productos similares y las posibilidades de expansión dentro del sector de alimentos saludables.

Elementos del Estudio de Mercado

La realización de un estudio de mercado implica varias etapas que permiten recopilar y evaluar información relevante para guiar las decisiones empresariales. Las principales etapas de su desarrollo se describen a continuación:

Definición del Producto

Según Serrano (2020) producto es cualquier bien que puede intercambiarse, ya sea favorable o desfavorable. Se puede presentar de tres formas: como un producto, servicio o idea tangible (pág. 24).

Un producto es un elemento fundamental del negocio porque es el componente principal sobre el que se construye cualquier negocio.

Por lo cual se aplica al desarrollo de un snack saludable elaborado a base de cacao con uvilla, buscando satisfacer las necesidades de un segmento de consumidores interesados en alternativas alimenticias con valor nutricional. Por ello, el producto constituye el eje central del plan de negocios y será objeto de análisis para determinar su viabilidad en el mercado.

Definición del Precio

Según Castro y Díaz (2004) el precio representa el valor monetario asignado a un bien o servicio y juega un papel importante en las operaciones de compra y venta. También sirve como referencia para productores y consumidores y afecta la cantidad de bienes y servicios que quieren o necesitan comprar (pág. 10).

El precio es un elemento fundamental en toda actividad comercial, ya que afecta tanto a la decisión de compra del consumidor como al beneficio de la empresa. La fijación de

precios correcta le permite satisfacer al cliente y lograr los objetivos financieros de la empresa.

En este proyecto, el análisis de precios permitirá establecer un valor competitivo para el snack saludable de cacao con uvilla basado en sus costos de producción, condiciones de mercado y poder adquisitivo de los consumidores.

Análisis de la Demanda

Atucha y Gualdoni (2018) afirman que la demanda corresponde a la cantidad de bienes o servicios que los consumidores son capaces y dispuestos a adquirir en un lugar específico y en un período de tiempo específico, teniendo en cuenta sus necesidades, deseos y capacidad de pago (pág. 2).

De esta manera, la demanda es uno de los factores más importantes porque puede indicar la cantidad de clientes que están interesados en comprar un producto o servicio en el mercado. Al hacerlo, es importante entender cuánto valoran los clientes ciertos productos y servicios (necesidades, gustos, preferencias y poder adquisitivo) y en qué orden es el proceso en el que necesitamos tomar decisiones sobre la producción de productos.

Análisis de la Oferta

Montecinos (2021) indica que la oferta es la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer al mercado en un período de tiempo determinado y a un precio fijo. Existe una correlación entre el precio y la cantidad ofrecida, ya que un aumento en el precio puede generar más interés para que los productores aumenten su producción.

En este proyecto, el análisis de la oferta permitirá conocer las alternativas disponibles en el mercado de snacks de la ciudad de Latacunga, con el propósito de identificar la competencia y recopilar información útil para evaluar la viabilidad del proyecto.

Demanda Insatisfecha

Atucha y Gualdoni (2018) mencionan que la demanda insatisfecha corresponde a la cantidad de bienes o servicios que el mercado podría demandar en períodos futuros y que no pueden ser cubiertos por los productores existentes, dadas las condiciones utilizadas para realizar los cálculos (pág. 15).

En este proyecto, el estudio de la demanda que no logra ser cubierta permitirá determinar una oportunidad comercial para ofrecer un snack saludable elaborado a base de cacao con uvilla dentro del mercado local de Latacunga.

Estudio técnico

Meza (2017) afirma que el propósito de esta investigación es conocer si la producción de un producto o la prestación de un servicio se puede realizar de manera adecuada, teniendo en cuenta la calidad, cantidad y costos necesarios. Para ello se analizan los recursos disponibles y factores como la ubicación, la capacidad y la tecnología requerida.

Por lo tanto el estudio de técnico permitirá crear las condiciones necesarias para la elaboración de un snack saludable de cacao con uvilla en Latacunga, tomando en cuenta los requerimientos del proceso productivo, los recursos disponibles y las posibilidades de desarrollo del proyecto.

Tamaño

En cuanto al tamaño del proyecto, el nivel de producción a alcanzar deberá determinarse teniendo en cuenta las instalaciones disponibles y los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades productivas. Esta decisión debe cumplir con las características y requisitos específicos del proyecto (Meza, 2017).

Factores que determinan el tamaño de un proyecto

Se deben tener en cuenta aspectos como el nivel de demanda, disponibilidad de materias primas, tecnología, equipos y recursos financieros para determinar el alcance adecuado del proyecto. Además de estos factores, las condiciones externas pueden afectar la capacidad de la empresa para crecer y desarrollarse en el futuro (Meza, 2017).

Localización

Según Joyw (2021) explica que la ubicación corresponde a la selección del área geográfica en la que operará la empresa, tomando en cuenta factores que pueden afectar sus operaciones, como la proximidad a los consumidores, suministro de materias primas, costos, personal, transporte y distribución.

En este sentido, la selección de una ubicación adecuada permite evaluar las condiciones necesarias para el funcionamiento de la fábrica, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos, servicios, vías de acceso y otros requerimientos de producción. Por tanto, esta decisión contribuye al uso eficiente de los recursos y al logro de los objetivos empresariales.

Ingeniería del proyecto

Martin (2017) afirma que el desarrollo de proyectos implica la aplicación de conocimientos, recursos y experiencia al desarrollo de productos. Su propósito es determinar la forma más adecuada de utilizar los recursos disponibles, determinar el proceso de producción, los requerimientos de personal, infraestructura, tecnología y organización necesaria (pág. 1).

El desarrollo del proyecto es una etapa importante, ya que permite crear los elementos necesarios para llevar a cabo adecuadamente la producción, facilitar el uso de los recursos y ayudar a determinar la viabilidad técnica del proyecto.

Estudio Organizacional

La investigación organizacional permite determinar cómo se estructurará la empresa para desarrollar sus actividades de acuerdo con sus requerimientos. Para ello se examinan aspectos relacionados con las normas legales, la división de responsabilidades, los procedimientos internos y la cantidad de personal necesario, incluyendo la remuneración adecuada a cada puesto (Meza, 2017).

Para el proyecto KAWA SNACK se creará una estructura interna de la empresa, definiendo puestos, funciones, perfiles y organigrama. Asimismo, se determinará el personal necesario para coordinar las diversas actividades y promover el logro de los objetivos empresariales.

Maquinaria y Equipo

Las máquinas y equipos son los recursos utilizados durante el proceso productivo ya que permite transformar materia primas en productos terminados y facilitan el desarrollo de las actividades empresariales (Urbina, 2010).

Las máquinas y equipos son elementos necesarios para desarrollar el proceso productivo adecuadamente, ya que contribuyen al rendimiento, al manejo de los tiempos y a la calidad del producto. Además, una selección apropiada de este recurso puede influir en el nivel de producción y en el aprovechamiento de los recursos disponibles.

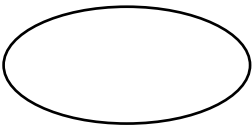
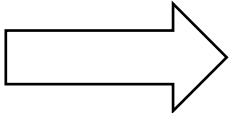
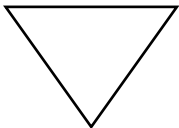
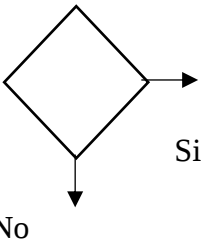
Flujograma

UNADE (2020) afirma que un diagrama de flujo es una herramienta gráfica que se utiliza para representar claramente un sistema, proceso o procedimiento. Su uso permite organizar y visualizar las actividades que componen el proceso, facilitando su comprensión y análisis mediante el uso de diversas figuras y símbolos.

Para elaborar un diagrama de flujo se utilizan símbolos comunes para identificar las diversas actividades, decisiones y movimientos que ocurren durante el proceso. Estos elementos permiten observar claramente la secuencia de operaciones y los pasos a realizar, facilitando así la interpretación y seguimiento de cada procedimiento.

Tabla 1

Pasos para desarrollar un flujograma

NOMBRE	SÍMBOLO	DETALLE
Límites		Representa el inicio y el final del proceso productivo.
Operación		Indica una actividad o tarea que forma parte del proceso de elaboración del producto.
Transporte		Señala el traslado de materias primas, materiales o productos entre diferentes áreas.
Almacenamiento		Representa el almacenamiento temporal de materias primas o productos terminados.
Decisión		Indica un punto donde se evalúa una condición y se toma una decisión para continuar el proceso.

Nota. Elaboración propia (2026)

Distribución de Planta

Según WASHER (2021) la distribución o trazado de las fábricas consiste en la correcta organización de las salas y elementos que intervienen en el funcionamiento de la empresa, con el objetivo de promover el desarrollo efectivo de las operaciones y reducir los posibles riesgos. Una distribución adecuada es importante para facilitar el flujo de personal, materiales e información y con ello facilitar el correcto funcionamiento del negocio (pág. 1).

El diseño de la fábrica es un aspecto importante en la planificación de proyectos, ya que la correcta disposición de áreas, máquinas y otros recursos contribuye al desarrollo del proceso productivo. Además, reduce el tiempo y los costos operativos, mejora el flujo de materiales e información y proporciona un entorno más seguro para los empleados. Por este motivo, la planificación debe adaptarse a las particularidades del proceso y promover un funcionamiento organizado y eficiente.

Estudio Financiero

El propósito de un estudio financiero o también llamado análisis financiero, es conocer el estado en el cual la empresa se encuentra actualmente, conociendo niveles de inversión como la rentabilidad, de financiación como el endeudamiento y operativos como indicadores de actividad y rendimiento (Truyols, 2010).

El propósito del estudio financiero es aclarar la viabilidad financiera del proyecto basándose en el análisis de las inversiones requeridas, los costos, los ingresos esperados, el financiamiento y los indicadores financieros clave. También le permite conocer el nivel de rentabilidad del plan de negocios y determinar si los recursos invertidos pueden aportar beneficios financieros a los inversores.

Inversión Inicial

Truyols (2010) señala que la inversión inicial incluye los recursos financieros necesarios para iniciar el proyecto. Incluye montos destinados a la compra de activos fijos, inversiones diferidas y capital de trabajo, posiciones que permiten a la empresa iniciar y mantener la actividad productiva.

También representa el monto que se debe pagar al inicio del proyecto antes de que comience a generar ingresos. Por lo tanto, en su cálculo se tienen en cuenta los recursos financieros necesarios para realizar la inversión, los cuales son fundamentales en el análisis financiero para evaluar la viabilidad económica y orientar el uso adecuado del capital asignado al proyecto.

Inversión Fija

Las inversiones fijas o inversiones a largo plazo corresponden a los recursos destinados a la adquisición de activos permanentes, como propiedad, planta y equipo, que permiten contar con los recursos físicos indispensables para desarrollar las operaciones de una empresa. Estas inversiones representan una parte fundamental de la estructura del negocio, debido a que proporcionan los elementos físicos requeridos para llevar a cabo los procesos productivos y operativos (Vique, Esparza, Balseca, & Chafla, 2022)

Las inversiones fijas permiten establecer los bienes y recursos físicos que se requieren para iniciar y desarrollar las actividades del proyecto, tales como maquinaria, equipos, mobiliario e instalaciones necesarios para garantizar el adecuado funcionamiento del emprendimiento. En esta investigación, su análisis permitirá determinar los activos necesarios para la producción del snack saludable elaborado a base de cacao y uvilla.

Inversión Diferida

Las inversiones diferidas corresponden a aquellos desembolsos económicos realizados antes del inicio de las actividades operativas de un proyecto. Estas inversiones se caracterizan por no representar activos físicos, sino gastos requeridos para iniciar las operaciones del emprendimiento, entre las que pueden incluirse estudios preliminares, trámites administrativos y legales, registros, procesos de capacitación y otros gastos asociados con la preparación del proyecto (Vique, Esparza, Balseca, & Chafla, 2022).

Las inversiones diferidas son importantes porque incluyen todos los gastos que se deben realizar antes de que el negocio empiece a funcionar, como trámites legales, permisos, estudios y otros procesos necesarios para su creación. Aunque estos gastos no generan ingresos de forma inmediata, ayudan a que el proyecto pueda iniciar correctamente y operar sin inconvenientes.

Capital de Trabajo

Según Urbina (2010) el capital de trabajo comprende los fondos que una empresa requiere para mantener sus actividades habituales durante el proceso productivo. Estos recursos permiten cubrir diferentes necesidades, entre ellas la adquisición de materias primas, el pago de salarios, los servicios básicos y otros gastos indispensables para el funcionamiento de la organización.

Para este proyecto, el capital de trabajo son los recursos financieros que permiten sostener la operación en la fase inicial hasta que la empresa genere ingresos suficientes para cubrir sus gastos. Una estimación adecuada de este capital permitirá tener liquidez para hacer frente a obligaciones de corto plazo y evitar dificultades financieras que puedan afectar el desarrollo de las operaciones.

Financiamiento

De acuerdo con el Banco Internacional (2025) el financiamiento incluye alternativas a través de las cuales una empresa o proyecto puede obtener los recursos financieros necesarios para satisfacer diversas necesidades, implementar proyectos o realizar inversiones, independientemente de su período de recuperación.

Fuentes de financiamiento

Castro M. M. (2024) indica que para poner en funcionamiento un proyecto es necesario contar con recursos financieros que permiten cubrir los requerimientos de inversión y las primeras actividades del negocio. el financiamiento de un proyecto comprende los recursos económicos necesarios para cubrir la inversión inicial y poner en marcha el negocio. Estos recursos están vinculados con las inversiones iniciales, debido a que permiten establecer de qué manera se obtendrá el dinero requerido para ejecutar las diferentes actividades del proyecto, ya sea mediante aportes propios o mediante financiamiento externo (pág. 116).

Las fuentes de financiamiento son importantes para apoyar financieramente la implementación del proyecto, ya que permiten cubrir costos de inversión, necesidades operativas y otros requerimientos que puedan surgir durante su desarrollo. La elección de la alternativa de financiamiento debe realizarse tomando en cuenta aspectos como tasas y costos relacionados, nivel de riesgo, plazo de pago fijo y plazos ofrecidos por el financiador.

Fuentes de financiamiento interno

Castro M. M. (2024) señala que el financiamiento interno surge de los recursos que los propietarios o socios entregan a un proyecto para cubrir sus necesidades financieras de la fase inicial. Estos aportes pueden consistir en capital destinado a la constitución de la empresa, aportes adicionales durante su desarrollo o utilidades que luego se reinvierten. Una

de sus principales ventajas es que reduce la necesidad de recurrir a terceros y promueve un mayor control sobre las decisiones relacionadas con la gestión de proyectos. (pág. 116)

En el caso de esta empresa, se pueden utilizar recursos propios para cubrir parte de las inversiones iniciales, incluyendo la compra de equipos, materiales y otros elementos necesarios para el inicio de operaciones. El uso de capital propio reducirá la dependencia de fuentes externas y mantendrá una mayor autonomía en la gestión financiera del proyecto.

Fuentes de financiamiento externo

Castro M. M. (2024) menciona que el financiamiento externo se obtiene a través de terceros, entre ellos instituciones financieras, entidades bancarias, inversionistas o proveedores, cuando los recursos propios no son suficientes para cubrir la inversión requerida. Generalmente, este tipo de financiamiento implica asumir un compromiso de pago durante un periodo determinado y puede generar costos adicionales derivados de intereses, comisiones u otras condiciones establecidas por la entidad que proporciona los recursos (pág. 117).

En este sentido, mediante el uso de fuentes externas es posible complementar el capital disponible para el proyecto con fondos aportados por terceros, facilitando la cobertura de necesidades financieras que no podemos cubrir con fondos propios.

Estados Financieros

Los estados financieros son herramientas contables que permiten conocer el estado económico y financiero de una empresa en un período de tiempo determinado. Con esta información es posible comprobar los recursos, obligaciones, ingresos y gastos disponibles de la organización, que proporcionan una base para evaluar los resultados y apoyar la toma de decisiones.

Para este proyecto, los estados financieros serán elaborados mediante proyecciones que permitan analizar la viabilidad económica de la producción y comercialización del snack saludable de cacao y uvilla.

Estado de resultados

Castro M. M. (2024) afirma que la cuenta de pérdidas y ganancias permite determinar el desempeño financiero del proyecto en un período determinado comparando los ingresos generados con los costos y gastos relacionados con la actividad. De esta forma, es posible determinar si las acciones realizadas generan ganancias o, por el contrario, generan déficit.(pág. 120).

Este análisis determinará si la producción y comercialización del snack es económicamente viable, tomando en cuenta la relación entre los ingresos por ventas y los costos y gastos asociados a su preparación y operación. También permitirá determinar el beneficio obtenido por el proyecto y los flujos de caja netos, proporcionando una perspectiva de su desempeño financiero durante el período de operación.

Estado de situación financiera

Según Rangel (2017) el estado de situación financiera es una herramienta que permite presentar información relacionada con la situación económica y financiera de la empresa durante un período determinado. Su propósito es mostrar los recursos disponibles para la organización, los pasivos que sostiene y la participación de los propietarios en los activos.

En este proyecto, este estado identificará los activos propiedad de KAWA SNACK, incluyendo planta, equipo, mobiliario y efectivo disponible. También te permitirá determinar las obligaciones financieras a asumir, como préstamos y acreedores, así como el capital aportado por los socios. El análisis de estos elementos facilitará la evaluación de la estructura

financiera de la empresa y determinará si cuenta con base financiera suficiente para iniciar y mantener de forma sostenible su actividad.

Flujo de fondos

Según Bravo Zúniga y Polo Vega (2021) afirman que el flujo de fondos permite analizar el movimiento de recursos monetarios en un proyecto durante un período de tiempo determinado. Su uso facilita la identificación de entradas y salidas de efectivo y proporciona información útil para evaluar la capacidad del proyecto para generar recursos y determinar su viabilidad financiera (pág. 14).

En el caso de KAWA SNACK, esta herramienta permitirá estimar los movimientos de efectivo que se producirán durante el período de evaluación del proyecto. Para ello se tiene en cuenta la inversión inicial, los costos relacionados con la producción, los gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa y los ingresos por la venta de snacks saludables de cacao con uvilla. Con base en esta previsión, será posible determinar la capacidad de la empresa para recuperar el capital invertido y obtener ganancias. Además, la información obtenida servirá como base para calcular los indicadores de evaluación financiera, incluido el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Evaluación Financiera

Meza (2017) la evaluación financiera es un procedimiento que permite determinar la conveniencia económica de un proyecto en función de las inversiones necesarias, los ingresos esperados y los costos asociados a su operación. Su propósito es determinar si los resultados esperados justifican los recursos asignados para la implementación de la propuesta.

En este proyecto, la evaluación financiera permitirá analizar la viabilidad económica de KAWA SNACK mediante el estudio de los flujos de caja esperados y el uso de

indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Estas herramientas le permitirán comparar la inversión inicial con los beneficios financieros esperados y determinar si la empresa tiene la capacidad de obtener ganancias durante el período de evaluación. Los resultados obtenidos servirán de apoyo para la toma de decisiones y para la evaluación del nivel de riesgo asociado a la implementación del proyecto.

Además, la aplicación puede ser utilizada para proporcionar una forma de identificar si los recursos invertidos generarán retornos favorables en el futuro, de modo que las alternativas tengan un mejor retorno económico y sostenibilidad a largo plazo.

Métodos de evaluación de proyectos

De acuerdo con Meza (2017) los métodos de evaluación de proyectos son procedimientos que facilitan el análisis de una inversión, teniendo en cuenta aspectos relacionados con su ejecución, resultados e impacto potencial. Estas herramientas pueden utilizarse utilizando criterios cualitativos, cuantitativos o una combinación de ambos, dependiendo de las características, objetivos y recursos disponibles para el desarrollo del proyecto.

En este sentido, los métodos de evaluación proporcionan información relevante para identificar los beneficios, costos, riesgos y resultados esperados de una propuesta de inversión. Su utilización permite seleccionar alternativas más convenientes y establecer criterios objetivos que contribuyan al éxito y sostenibilidad de los proyectos

Aceptable de Rendimientos (TMAR)

Urbina y Aranda (2017) explican que la tasa de rendimiento mínima permitida (TMAR) es la tasa mínima de rendimiento esperada de una inversión, teniendo en cuenta tanto el costo de oportunidad de los recursos como el riesgo asociado con el desarrollo del

proyecto. Este indicador define un nivel de referencia que permite evaluar si los beneficios financieros esperados son suficientes en relación con las condiciones de inversión.

$$TMAR = \text{Promedio Tasa Activa} + \text{Pasiva BCE} + \text{Riesgo del Negocio}$$

En el caso de KAWA SNACK, la TMAR servirá como parámetro para analizar la conveniencia financiera del emprendimiento y posteriormente contrastar los resultados obtenido mediante los indicadores de evaluación. De esta manera, permitirá determinar si el rendimiento proyectado alcanza un nivel que justifique destinar recursos a la producción y comercialización del snack saludable.

Valor Actual Neto (VAN)

Benninga (2015) indica que el valor actual neto (VAN) es una medida financiera utilizada para determinar el valor actual de los flujos de efectivo esperados de un proyecto. Los cálculos actualizan los ingresos y gastos futuros utilizando la tasa de descuento y luego tienen en cuenta la inversión inicial necesaria para realizar la oferta. En términos de evaluación económica, el VAN permite determinar si los beneficios económicos esperados compensan los recursos inicialmente asignados al proyecto. Un resultado positivo indica que la inversión puede generar un retorno mayor al necesario, mientras que un valor negativo refleja que los flujos esperados no serían suficientes para cubrir el retorno esperado.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t} - I_0$$

El valor actual neto (VAN) es un indicador básico para analizar la rentabilidad económica de una inversión, ya que permite determinar si los flujos de caja futuros compensan los recursos inicialmente destinados al proyecto. Su aplicación facilita la toma de decisiones al considerar el valor del dinero en el tiempo y determinar si los beneficios esperados justifican la inversión realizada.

La Tasa Interna de Retorno (TIR)

Benninga (2015) afirma que la tasa interna de retorno (TIR) corresponde a la tasa de descuento a la que el valor actual neto del proyecto alcanza un resultado igual a cero. Este indicador permite estimar el retorno que puede generar una inversión en función de los flujos de caja esperados durante su periodo de evaluación.

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

En el proyecto KAWA SNACK la TIR permitirá evaluar el nivel de rentabilidad esperada de la inversión y determinar si la rentabilidad esperada es la adecuada respecto a la rentabilidad mínima aceptable determinada. Asimismo, este indicador facilitará la comparación con otras alternativas de inversión y servirá como elemento de apoyo para decidir si los resultados financieros esperados justifican los recursos asignados para la implementación del proyecto.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio corresponde al nivel de ventas en el que los ingresos obtenidos permiten cubrir los costos y gastos relacionados con la actividad sin generar ganancias o pérdidas. Su prestación permite conocer el volumen mínimo de producción y comercialización necesario para cubrir las obligaciones derivadas de la actividad económica.(Meza, 2017).

$$P.E = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio Unitario} - \text{Costos Variables}}$$

El análisis de este indicador permite determinar el nivel de actividad que debe alcanzar la empresa para mantener el equilibrio entre ingresos y gastos. Además, proporciona información útil para la planificación de la producción, la fijación de objetivos

de ventas y la toma de decisiones relacionadas con la gestión de recursos y la rentabilidad esperada.

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad nos permite examinar el comportamiento de los resultados financieros del proyecto, teniendo en cuenta posibles cambios en las variables que afectan su funcionamiento. Para ello se pueden plantear diferentes escenarios teniendo en cuenta cambios en aspectos como costes, precios de venta, ingresos o volumen de producción. Este procedimiento ayuda a determinar el grado de estabilidad de la oferta de inversión e identificar factores que puedan suponer un mayor riesgo para su viabilidad financiera.

Su uso permitirá evaluar el impacto potencial que las diferencias de coste, precio de comercialización y demanda podrían tener en los resultados esperados. De esta manera, será posible reconocer escenarios que puedan afectar los resultados financieros de la empresa y obtener información que ayude a determinar medidas adecuadas para reducir los riesgos financieros.

Fuentes Secundarias

Según Reyes, Álvarez, Córdova, Cordero, & Capote Llanares (2023) as fuentes secundarias corresponden a la información obtenida de documentos y registros previamente elaborados, como datos censales, estadísticas, informes y otros documentos que pueden ser consultados para obtener antecedentes y datos relevantes para una investigación.

En esta investigación, las fuentes secundarias permitirán recopilar información proveniente de censos, estadísticas oficiales, publicaciones académicas y documentos institucionales, los cuales servirán de base para sustentar el análisis del mercado, la población objetivo y los demás aspectos relacionados con el estudio.

Metodología

Enfoque de la Investigación

Según Flores y Klimenco (2025) afirman que el enfoque cuantitativo se caracteriza por trabajar con datos que pueden expresarse numéricamente y someterse a procedimientos de análisis estadístico. Su aplicación permite obtener resultados medibles y verificables, facilitando la interpretación objetiva de la información y la toma de decisiones basadas en evidencia.

Dependiendo de las características del estudio, se utilizará un enfoque cuantitativo para determinar la viabilidad de un plan de negocios que tenga como objetivo producir y comercializar un snack saludable elaborado a base de cacao y uva. Para ello se utilizarán datos obtenidos de fuentes oficiales, estudios previos y registros estadísticos. La información recopilada será utilizada para evaluar variables como demanda, oferta y demanda insatisfecha, así como para realizar las proyecciones económicas y financieras necesarias para evaluar la viabilidad comercial, técnica y financiera de la propuesta.

Tipo y diseño de investigación

Para el desarrollo de la investigación se determinó el tipo de investigación y el diseño que mejor se ajusta a las características de la investigación. En este caso se utilizará una investigación documental con un diseño transversal no experimental, ya que el análisis se basará en información existente sin manipular deliberadamente las variables objeto de estudio.

Tipo Documental

De acuerdo con Reyes y Carmona Alvarado (2020) la investigación documental consiste en buscar, seleccionar, organizar y verificar información previamente registrada en diversas fuentes, entre ellas libros, artículos científicos, revistas, informes y documentos

especializados. Este procedimiento nos permite utilizar el conocimiento existente y analizarlo para obtener una comprensión más profunda del fenómeno en estudio.

La investigación será documental, ya que gran parte de la información requerida para la elaboración del plan de negocio se obtendrá consultando fuentes secundarias confiables. Estos incluirán publicaciones científicas, estadísticas oficiales, informes institucionales y documentos especializados. Los datos recopilados se utilizarán para estudiar las condiciones del mercado, evaluar la oferta y la demanda, identificar la demanda insatisfecha y desarrollar un componente técnico y financiero que proporcione los elementos para evaluar la viabilidad de la propuesta.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos Secundarios

La información secundaria se obtendrá mediante la revisión y análisis de documentos de fuentes confiables. Como herramienta de apoyo se utilizará una página de la revista documental, que permitirá organizar, clasificar y sistematizar los datos relevantes encontrados durante la revisión bibliográfica y documental.

Fuentes de Información Seleccionadas

Datos Estadísticos Oficiales

Los datos estadísticos oficiales es un elemento esencial para el soporte cuantitativo de este plan de negocios. Las fuentes estadísticas hacen referencia al origen de los datos utilizados para desarrollar el estudio y realizar los análisis pertinentes. Si estos datos son recopilados y generados directamente por una institución pública o privada, se consideran fuentes primarias de información. En el caso de KAWA SNACK, esta categoría comprende la información producida por organismos como el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2025), el Banco Central del Ecuador (BCE), la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (2025) y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, cuyas

publicaciones incluyendo el Censo de Población 2022, los índices de inflación, las estadísticas de exportaciones de cacao y los reportes del sector de snacks permiten cuantificar la demanda potencial, proyectar la oferta y establecer los parámetros macroeconómicos del entorno en que operará la empresa

Proyectos Similares y Modelos Financieros:

El análisis de proyectos similares y modelos financieros responde a la metodología conocida como benchmarking, entendida como el proceso sistemático de comparación con referentes del mismo sector. La evaluación comparativa financiera consiste en el análisis y comparación de los principales indicadores financieros de la empresa, incluyendo indicadores de ingresos, rentabilidad, liquidez y eficiencia, con los resultados obtenidos por organizaciones similares o los parámetros establecidos en la industria. Este análisis permite reconocer los aspectos favorables y desfavorables de la empresa, así como descubrir oportunidades que ayuden a mejorar sus resultados financieros. Para KAWA SNACK, esta fuente comprende el estudio de emprendimientos ecuatorianos de snacks saludables documentados en repositorios universitarios, así como los modelos financieros de empresas de referencia como Paccari Chocolate, cuyos márgenes, estructuras de costos y estrategias de precios sirven de parámetro para validar la viabilidad económica del proyecto y establecer metas de rentabilidad realistas y comparables con el mercado local

Artículos y Referencias Bibliográficas Técnicas

Artículos científicos y referencias bibliográficas especializadas brindan la base teórica y académica necesaria para sustentar este plan de negocios. Mediante una revisión de la literatura, se establecen los antecedentes y el marco conceptual que impulsa la investigación, identificando además las fuentes originales de conceptos, métodos y procedimientos utilizados en investigaciones anteriores. De esta forma se potencia la validez profesional del trabajo y se reconoce suficientemente la información comentada. En el desarrollo de KAWA

SNACK, esta categoría abarca publicaciones científicas indexadas en Scielo y repositorios universitarios sobre las propiedades nutricionales de la uvilla (*Physalis peruviana* L.) y el cacao fino de aroma, así como artículos especializados en estudios de mercado de alimentos funcionales en Ecuador y América Latina, los cuales fundamentan las decisiones de formulación del producto, la estrategia de posicionamiento y la proyección financiera del proyecto.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es un proceso de investigación que permite determinar la viabilidad comercial y financiera de una propuesta, producto o proyecto. Para ello se analizan aspectos relacionados con la oferta, la demanda, la existencia de necesidades insatisfechas, la competencia y las características del segmento de consumidores al que se refiere. De esta manera, proporciona información relevante para evaluar las condiciones del mercado y apoyar la toma de decisiones (Universidad Europea, 2025).

Es importante mencionar que este tipo de estudio permite minimizar riesgos y asegurar la aceptación de los productos o servicios.

Desde este punto de vista, la realización de una investigación de mercado es fundamental para el desarrollo de este plan de negocios, ya que determinará la aceptación del grupo objetivo del snack saludable cacao ar uvilla en Latacunga. Asimismo, el análisis permitirá conocer los deseos y necesidades de los consumidores respecto a alternativas alimentarias con propiedades nutricionales orientadas a promover opciones de consumo más saludables.

Identificación del mercado meta

La población de estudio corresponde a la población del área urbana de Latacunga, ciudad que representa la principal localidad del cantón y, a su vez, es la capital de la provincia de Cotopaxi. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2025), el cantón Latacunga registró 217.261 habitantes y es el más poblado de la provincia de Cotopaxi, que alcanzó 470.210 habitantes, con un crecimiento del 15,3 % respecto al censo de 2010, lo que equivale a una tasa promedio de crecimiento cercana al 1,2 % anual.

Tabla 2

Mercado meta

Paso	Criterio	Fuente	Resultado
1	Población de la ciudad de Latacunga, censo 2022	INEC (2022)	217261
2	Proyección al año 2026 (tasa intercensal $\approx$ 1,2 % anual)	Cálculo propio sobre INEC (2022)	230.613
3	Población de 15 a 64 años ($\approx$ 65 %)	INEC (2025)	149.899
4	Hogares de estratos A, B y C+ (35,9 %)	INEC (2011)	53.814
	Población objetivo del estudio	Cálculo propio	53.814

Nota. Elaboración propia con base a los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2025)

Bajo este análisis, la población objetiva del estudio está conformada por 53.814 personas pertenecientes a la población de estratos A, B y C+, quienes estarán dispuestos a comprar el producto de snack saludable de cacao con uvilla.

Segmentación del mercado

La segmentación de mercado consiste en identificar y agrupar a los consumidores que presentan características, necesidades o hábitos de compra semejantes, con el fin de orientar la oferta hacia las preferencias específicas de cada grupo (Kotler & Armstrong, 2016). En este caso se enmarca en un producto nutricional como es el snack saludable de cacao y uvilla dentro de la ciudad de Latacunga, la cual permitirá cubrir un mercado insatisfecho.

Segmentación Geográfica

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2016) la segmentación geográfica permite delimitar el mercado considerando la ubicación de los consumidores, tomando como referencia diferentes espacios territoriales, tales como naciones, provincias, regiones, cantones, ciudades o barrios.

Tabla 3

Segmentación del Mercado

CRITERIOS DE SEGMENTACION	SEGMENTOS
País	Ecuador
Región	Sierra
Provincia	Cotopaxi
Ciudad	LATACUNGA

Nota. Elaboración propia (2026)

Para el desarrollo de la presente investigación, se ha delimitado como mercado objetivo a la población residente en el área urbana de Latacunga, ciudad que constituye la cabecera del cantón del mismo nombre y la capital de la provincia de Cotopaxi.

Segmentación Demográfica

En la siguiente tabla se define el perfil demográfico con relación al mercado objetivo del estudio.

Tabla 4

Segmentación Demográfica

Variable	% aplicado	Resultado
Población proyectada 2026	100%	230.613
Población de 15 a 64 años	65%	149.899
Estratos A, B y C+	35,9%	53.814
Consumidores frecuentes de snacks	86%	46.280

Nota. Elaboración propia en base a los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2025)

$$\text{Consumidores frecuentes de snack} = \text{Estratos A, B y C} + * 86\%$$

$$\text{Consumidores frecuentes de snack} = 35,9\% * 86\% = 46.280 \text{ consumidores}$$

Del total de la población objetivo, se considera que el 86 % corresponde a consumidores frecuentes de snacks saludables, porcentaje utilizado como criterio de segmentación del mercado. Como resultado, el mercado potencial queda conformado por 46.280 consumidores.

Segmentación Conductual

En la siguiente tabla se define el perfil psicográfico con relación al mercado objetivo del estudio.

Tabla 5*Segmentación Conductual*

Variable	Descripción del	Segmentos Específicos
conductual	Consumidor Ecuatoriano	
		Estudiantes y oficinistas:
	Orientado a la salud, el bienestar	Requieren practicidad y rapidez.
	y la búsqueda de opciones	Deportistas: Buscan un aporte de
Estilo de Vida	prácticas para un día a día activo.	energía natural.
		Padres de familia: Enfocados en
		la nutrición de las loncheras
		escolares.
	Se evidenció una confianza	Consumidores que leen etiquetas,
Hábitos de	moderada en la industria	evitan excesos y cuidan su peso sin
consumo	alimentaria y una actitud crítica	sacrificar el sabor.
	hacia los productos etiquetados	
	como saludables.	
	Identificación y aprecio por los	Personas que prefieren marcas con
Valores y	productos que poseen una	responsabilidad social y que
actitudes	identidad local marcada y apoyan	utilizan materias primas
	el entorno nacional.	autóctonas (ej. frutos secos,
		andinos).
Influencia de		
compra		

Alto impacto de las redes sociales Personas conectadas digitalmente, en la decisión final para elegir un altamente influenciables por snack saludable. recomendaciones, tendencias y estilos de vida "fit".

Nota: Elaboración propia Aspiazu, Sumba Nacipucha, Franco Cedeño, & Cueva Estrada, (2025)

La segmentación psicográfica y conductual se evidencia que el mercado objetivo está conformado por clientes que priorizan un estilo de vida saludable, valoran los alimentos naturales y funcionales, y muestran interés por productos con identidad local. Además, sus decisiones de compra están influenciadas por hábitos de bienestar y por la información difundida en medios digitales, lo que representa una oportunidad para la comercialización de la barra de cacao con uvilla.

Análisis de mercado

Dentro del análisis de mercado, se conocerá la demanda, oferta y demanda insatisfecha que presentará el plan de negocio para la elaboración y comercio de un snack saludable de cacao con uvilla en la ciudad de Latacunga.

Demanda

Demanda actual

La demanda actual de la barra de cacao con uvilla de 25 g se determinó con base en el número estimado de consumidores frecuentes de snacks saludables, correspondiente a 45.731 personas, por lo cual se consideró un consumo per cápita de 4 barras al mes, equivalente a 48 unidades al año, estos datos fueron tomados del estudio Consumo de snacks nutritivos, desarrollado por Jiménez y Manosalvas (2022); debido a la inexistencia de estudios específicos sobre el consumo de snacks saludables en la ciudad de Latacunga.

Datos para el cálculo de la demanda actual

Consumidores frecuentes de snacks:	46.280
Consumo per cápita anual:	48
Presentación del producto:	25 gramos
Consumo per cápita anual en gramos	1.200
Demanda Actual	2.221.426

$$\text{Demanda actual en unidades} = 46.280 \times 48$$

$$\text{Demanda actual en unidades periodo 2026} = 2.221.426$$

De esta manera, en el proyecto para la elaboración y comercio de un snack saludable de cacao con uvilla se presenta una demanda actual en unidades para el periodo 2026 de 2.221.426 a través de esta se puede realizar las proyecciones para los siguientes años, tomando en cuenta una tasa de crecimiento referencial.

Demanda proyectada

Definida la demanda actual en unidades se realiza la proyección para unos cinco años desde el año 2026-2030, para la cual se aplica la tasa de crecimiento poblacional intercensal de la provincia de Cotopaxi, equivalente al 1,2 % anual (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2025).

Para dicho cálculo se emplea la siguiente fórmula.

$$Cn = Co(1 + i)^n$$

En dónde;

Cn = Valor Futuro:	Valor a encontrar
Co = Valor inicial:	2.221.426 unidades

I = Tasa de crecimiento: 1,2 % anual

n = Número de periodos: 5

Tabla 6

Proyección de la demanda en unidades

Año	Demanda
	Proyectada (Unidades)
2026	2.221.426
2027	2.248.083
2028	2.257.060
2029	2.302.361
2030	2.329.989

Nota: Elaboración Propia (*Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2025*)

Podemos observar que la demanda esperada prevé un crecimiento constante entre 2026 y 2030, de 2.221.426 a 2.329.989 unidades. Esta tendencia refleja un mercado con potencial de crecimiento que respalda la viabilidad del proyecto y la necesidad de planificar aumentos incrementales de producción para satisfacer la demanda futura.

Oferta

Con el propósito de determinar la participación de la oferta en relación con la demanda existente, se realizó el cálculo de la oferta actual, cuyos resultados se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7

Cálculo de la oferta

CÁLCULO DE LA OFERTA	
Oferta	663,71
Demanda	1646,5
Porcentaje que representa la oferta frente a la demanda (O/D*100%)	40,31%

Nota: Elaboración propia con datos del estudio de Consumo de snacks nutritivos de la Universidad Técnica del Norte Jiménez & Manosalvas (2022).

Debido a la inexistencia de información estadística sobre la oferta de snacks saludables en la ciudad de Latacunga, se tomó como referencia el estudio de Jiménez y Manosalvas (2022) . Con base en la información presentada por estos autores, se realizó un cálculo propio para estimar el porcentaje de cobertura de la oferta, el cual fue utilizado como referencia para la realización de este estudio.

Oferta actual

El volumen de la oferta del producto de cacao con uvilla de 25 g se estimó con base en la demanda actual, equivalente a 2.221.426 unidades y en el porcentaje de cobertura de los oferentes de productos comparables, correspondiente al 40,31 % este porcentaje se tomó como referencia del estudio Consumo de snacks nutritivos propuesto por Jiménez & Manosalvas (2022), el cual analizó la oferta de barras nutricionales y otros snacks saludables. Con estos datos se determinó la oferta actual del producto propuesto.

Información base para la estimación de la oferta

Demanda actual en unidades: 2.221.426

Porcentaje que cubre los oferentes: 40,31%

$$\text{Oferta actual en unidades} = 2.221.426 * 40,31\%$$

Oferta actual en unidades periodo 2026 = 895.457

Oferta proyectada

Con el propósito de estimar la oferta futura se tomó como referencia la oferta actual en unidades que corresponde a 895.457 en el año 2026 y el índice de incremento poblacional intercensal de Cotopaxi, con un 1,2 % anual reportado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2025), para dicho cálculo se emplea la siguiente fórmula.

$$Cn = Co(1 + i)^n$$

En dónde;

Cn = Valor Futuro: Valor a encontrar

Co = Valor inicial: 895.457 unidades

I = Tasa de crecimiento: 1,2 % anual

n = Número de periodos: 5

Tabla 8

Estimación de la oferta en unidades

Año	Oferta
	Proyectada (unidades)
2026	895.457
2027	906.202
2028	917.077
2029	928.082
2030	939.219

Nota. Elaboración propia (2026)

La oferta esperada muestra un aumento gradual entre 2026 y 2030, de 895.457 a 939.219 unidades. Esta tendencia refleja un aumento continuo de la capacidad de oferta del mercado.

Demanda insatisfecha

Tabla 9

Demanda Insatisfecha

Año	Demanda	Oferta	Demanda
	Estimada (unidades)	Estimada	Insatisfecha
		(unidades)	(unidades) (D-O)
2026	2.221.426	895.457	1.325.969
2027	2.248.083	906.202	1.341.881
2028	2.257.060	917.077	1.357.983
2029	2.302.361	928.082	1.374.279
2030	2.329.989	939.219	1.390.770

Nota. Estimación de la demanda insatisfecha expresada en unidades para el periodo 2026 al 2030, la cual se obtiene al restar la oferta estimada de la demanda estimada permitiendo tener el valor exacto del déficit de mercado.

Aquí se puede evidenciar que existe una demanda insatisfecha de 1.325.969 unidades durante el año 2026. Este comportamiento demuestra que la oferta actual del mercado no logra satisfacer completamente los requerimientos de los compradores, representando un escenario óptimo para el ingreso y posicionamiento de KAWA SNACK en la ciudad de Latacunga.

Precio

Tabla 10*Oferentes de productos comparables*

Producto comparable	Presentación (gr)		Precio observado (\$)		Precio por gramo	
Paccari: uvillas cubiertas de chocolate orgánico	50	60	3,15	4,00	0,063	0,067
Frutas deshidratadas y snacks naturales	40	60	1,5	3,5	0,038	0,058
Barras de cereal y energéticas	25	40	0,5	3,5	0,020	0,088
Chocolatería industrial	30	50	0,8	2,13	0,027	0,043

Nota. Elaboración propia con datos de (PACCARI, 2026), (Alibú, 2018), (Rappi Ecuador, 2025) y observación de catálogos de autoservicios.

El precio máximo es de 0,088 ctvs por gramo mientras que el precio mínimo por gramos es de 0,020 ctvs entre los productos comparables, por lo cual, se optó en tomar un precio medio correspondiente al chocolate Paccari además de que se asemeja a nuestro proyecto.

$$\text{Precio mínimo: } \$0.063 * 25gr = \$1.57$$

$$\text{Precio máximo: } \$0.067\% * 25gr = \$1,67$$

Analizando estos precios se decidió poner un precio al snack saludable de cacao con uvilla de \$1,60 para la venta al público.

Tabla 11*Precio del producto*

Escenario	Precio
Conservador (\$)	1,57
Premium (\$)	1,67
PVP (\$)	1,6

Nota. Elaboración propia (2026)

El valor comercial quedo fijado en \$1,60, el cual, fue establecido considerando el análisis de productos comparables, el costo de fabricación, la tasa de beneficio esperado y el posicionamiento del producto dentro del segmento de snacks saludables. Este valor permite ofrecer un valor comercial accesible en el mercado lo que permitirá garantizar la rentabilidad en el proyecto.

Especificaciones del producto*Nombre de la empresa***Figura 1***Nombre del emprendimiento**Nota.* Elaboración propia (2026)

El nombre KAWA conforma la identidad comercial de este proyecto y refleja los valores de calidad, naturalidad y bienestar que caracterizan al producto. La palabra KAWA proviene del polaco y significa “café”, bebida tradicionalmente asociada a la energía, vitalidad y momentos de placer. Este significado está ligado al valor del producto, ya que se trata de un snack saludable elaborado para aportar energía de forma natural utilizando ingredientes de alto valor nutricional.

El logotipo representa el nombre KAWA en una fuente serif con un estilo elegante y clásico que representa confianza, calidad y tradición. Bajo el nombre principal aparece la palabra SNACK, que denota la categoría del producto, mientras que el término "Cacao & Uvilla" resalta los ingredientes principales de la composición, fortalece la identidad de la marca y permite al consumidor reconocer inmediatamente la composición del producto.

En conjunto, el nombre KAWA Snack ofrece una imagen diferenciada, moderna y sostenible que se adapta a las tendencias actuales de consumo de alimentos saludables y funcionales, favoreciendo su posicionamiento en el mercado de snacks naturales.

Figura 2

Logotipo de la marca



Nota. Elaboración propia (2026)

"Nutrición natural en cada bocado."

Nuestro lema captura la esencia de KAWA SNACK y enfatiza su compromiso con una nutrición saludable, práctica y sostenible. El término "nutrición natural" enfatiza que el producto está elaborado a base de cacao y uvilla, dos ingredientes de origen Ecuatoriano reconocidos como fuente de energía, antioxidantes, vitaminas y minerales, ofreciendo una alternativa nutritiva al consumo diario. El término "en cada bocado" enfatiza que cada porción del snack aporta una experiencia de sabor y bienestar, y es práctico de consumir en cualquier momento del día.

En conjunto, el lema fortalece la identidad de la marca al asociarla a valores como calidad, nutrición, innovación, sostenibilidad y responsabilidad ambiental, reforzados por el uso de envases biodegradables que ayudan a reducir el impacto ambiental y promueven el consumo responsable.

Esta redacción es adecuada para su inclusión en el trabajo porque aclara el significado del eslogan y lo relaciona directamente con la propuesta de valor del producto y su relación con el medio ambiente.

Figura 3

Empaque primario



Nota. Elaboración propia (2026)

El empaque primario corresponde a una presentación individual tipo barra o envoltura flexible de 25 g, elaborada con material biodegradable y apto para el contacto con alimentos. Este formato permite conservar la integridad del snack, facilitando su transporte, almacenamiento y consumo práctico en cualquier momento del día. Además, protege el producto frente a factores externos como la humedad, la luz y el oxígeno, contribuyendo a mantener sus características organolépticas, frescura y calidad nutricional.

En su diseño frontal se incorpora el logotipo de la marca, acompañado de elementos gráficos relacionados con sus ingredientes principales, como el cacao y la uvilla, resaltando su origen natural y ecuatoriano. Asimismo, incluye mensajes orientados a comunicar sus atributos diferenciadores, como snack saludable, fuente de antioxidantes, elaborado con ingredientes naturales y sin conservantes artificiales, fortaleciendo la identidad de marca y generando confianza en los consumidores que buscan alternativas de alimentación saludable.

Características del logotipo

El logo de KAWA SNACK está diseñado para comunicar visualmente las características más importantes del producto: naturalidad, valor nutricional y sostenibilidad. Cada elemento gráfico refuerza la identidad de la marca y permite al consumidor reconocer un snack saludable elaborado a base de cacao y uvilla.

Pájaro como elemento principal: El centro del logo es un pájaro, símbolo de libertad, equilibrio y conexión con la naturaleza. Este elemento refleja la biodiversidad del Ecuador y el compromiso de la empresa en favor de la protección del medio ambiente y el manejo consciente de los recursos naturales.

Fruto del cacao y flor de uvilla: el cacao y la uvilla son los ingredientes principales del producto. El cacao simboliza energía, calidad y tradición, mientras que la uvilla destaca

por su valor nutricional, contenido en antioxidantes y vitaminas, lo que potencia el valor del snack.

Hojas y ramas: los elementos vegetales que rodean la ilustración representan la frescura, el origen natural de los ingredientes y el compromiso de la marca con un modelo de fabricación responsable y sostenible.

Paleta de colores:

Color café y marrón: representa el cacao, la tierra y la calidad de los ingredientes naturales. **Verde:** simboliza la naturaleza, la sostenibilidad además de la responsabilidad de la empresa frente al cuidado del medio ambiente.

Amarillo, dorado: se asemejan a la uvilla, el valor energético y nutricional del producto.

Colores beige o crema: crea una imagen artesanal, elegante y saludable.

Figura 4

Empaques biodegradables



Nota. Elaboración propia (2026)

El diseño del producto incluye empaques biodegradables elaborados con materiales respetuosos con el medio ambiente que ayudan disminuir el impacto que generan los residuos plásticos al ambiente. Esta característica refuerza el compromiso de KAWA SNACK con la sostenibilidad, el uso consciente de recursos y la preservación del medio ambiente, sin afectar la conservación, calidad y seguridad del producto.

Composición General: El diseño del logotipo mantiene un equilibrio entre ilustración y tipografía, transmitiendo una imagen de calidad, naturalidad y sostenibilidad. La combinación de aves, cacao y uvilla y elementos botánicos fortalece la identidad visual de KAWA SNACK, destacándolo como un snack nutritivo elaborado con ingredientes naturales y servido en un paquete amigable con el medio ambiente.

CAPÍTULO III

ESTUDIO TÉCNICO, ORGANIZACIONAL Y FINANCIERO

Estudio técnico

Este estudio se enfoca en la evaluación, lo que permite conocer si es factible llevar a cabo el proyecto, es decir que analiza recursos, procesos operativos y tecnología, cuyo fin es justificar la viabilidad operativa antes de ejecutar una inversión, por lo cual es importante analizar el tamaño del proyecto, su ubicación, la ingeniería del proyecto, así como los materiales e insumos necesarios para realizar el proceso productivo.(Urbina, 2010)

Tamaño

Tabla 12

Tamaño de la Proyección

Concepto	Valor	Fórmula / Sustento
Técnico de producción	1	Estudio organizacional

Operarios de producción	3	Estudio organizacional
Total personal de producción	4	
Meta diaria por colaborador (unidades)	108	Estimación basada en el estudio técnico del proceso productivo.
Producción diaria total (unidades)	432	$4 \text{ colaboradores} \times 108$
Días laborables por mes	22	Planificación mensual
Producción mensual calculada	9504	$432 \times 22 = 9.504$
Producción mensual planificada	9504	Producción mensual utilizada para las proyecciones técnicas y financieras.
Meses de operación	12	Operación anual
Capacidad instalada anual	114048	$9.504 \times 12 = 114048$

Nota. Elaboración propia (2026)

La producción mensual del proyecto se fundamenta en el estudio técnico y organizacional, que determina un equipo conformado por un técnico de producción y tres operarios, para un total de cuatro colaboradores. Considerando una productividad promedio de 108 unidades por colaborador durante una jornada laboral de ocho horas, se obtiene una producción diaria de 432 unidades. Al proyectar esta capacidad sobre 22 días laborables mensuales, la capacidad productiva asciende a 9.504 unidades mensuales. Esta producción constituye la capacidad utilizada para las proyecciones técnicas, económicas y financieras del proyecto, equivalente a una capacidad instalada anual de 114.048 unidades.

Capacidad Instalada

Tabla 13

Producción según el porcentaje de utilización

Año	Capacidad instalada	% Utilización	Producción anual
1	114048	70%	79834
2	114048	80%	91238
3	114048	90%	102643
4	114048	95%	108346
5	114048	100%	114048

Nota. Elaboración propia (2026)

La capacidad instalada se proyecta de forma gradual según su utilización durante los cinco primeros años de operación. En el primer año se considera una utilización del 70 %, debido a la etapa de introducción del producto al mercado, el afianzamiento de la línea de producción y el posicionamiento comercial. En los años siguientes se incrementa progresivamente al 80 %, 90 %, 95 % y 100 %, sujeto a la estimación proyectada de la demanda, la optimización de la operación y el aprovechamiento de la capacidad instalada. Esta metodología es sumamente usada en la formulación y valoración de planes de negocio para reflejar un escenario de crecimiento realista y evitar sobreestimar la producción durante la etapa inicial del emprendimiento (Sapag Chain & Sapag Chain, 2022; Baca Urbina, 2023).

Participación

Tabla 14

Porcentaje de Participación

Año	Demanda insatisfecha	Producción	Participación
1	1.325.969	79834	6,02%
2	1341881	91238	6,80%

3	1357983	102643	7,56%
4	1374279	108346	7,88%
5	1390770	114048	8,20%

Nota. Elaboración propia (2026)

La capacidad instalada del proyecto fue determinada a partir del estudio técnico del proceso productivo, considerando la estructura organizacional, la productividad estimada del personal operativo y la jornada laboral establecida. Posteriormente, se proyectó una utilización progresiva de la capacidad instalada durante los cinco primeros años, en función del crecimiento esperado de la demanda y de la consolidación del emprendimiento en el mercado. Finalmente, la participación de mercado se estimó mediante la relación entre la oferta esperada del proyecto y la demanda insatisfecha encontrada en el estudio.

Plan de Producción

Tabla 15

Plan de producción anual, mensual, diaria

Año	Producción anual	Producción mensual	Producción diaria (22 días)
1	79834	6652,8	302
2	91238	7603,2	346
3	102643	8553,6	389
4	108346	9028,8	410
5	114048	9504	432

Nota. Elaboración propia (2026)

La producción proyectada presenta un incremento gradual durante los cinco años de evaluación. En el primer año se estima una producción de 79.834 unidades anuales, mientras

que para el quinto año esta aumenta a 114.048 unidades. De la misma manera, la producción mensual y diaria también crecen de forma progresiva, pasando de 6.652 a 9.504 unidades mensuales y de 302 a 432 unidades diarias. Esto refleja que la empresa espera aumentar su producción de acuerdo con el crecimiento de la demanda.

El plan de producción de la barra de cacao con uvilla se ha diseñado con un crecimiento gradual, acorde con el incremento proyectado de la demanda. En el primer año se espera un volumen de producción anual de 39.307 unidades, equivalente a 3.276 barras mensuales de 25 gramos cada una. Para el quinto año, la producción alcanzará 247.370 unidades al año, lo que representa un promedio de 20.614 barras mensuales. Este crecimiento progresivo permitirá atender la demanda de manera eficiente, optimizar el uso de recursos y la adquisición de materias primas, así como la planificación de las actividades de producción.

Asimismo, distribuir la producción anual en metas mensuales facilita una mejor organización del proceso de elaboración. Durante el primer año, la fabricación de aproximadamente 3.276 barras al mes, equivalente a 109 barras diarias, permitirá mantener un ritmo constante de trabajo. Esta planificación contribuirá a una adecuada programación de las operaciones, desde la preparación del cacao y los demás ingredientes hasta el moldeado, empaque y almacenamiento del producto, garantizando una producción continua y una oferta de barras frescas y de calidad para el mercado.

Para alcanzar estas metas, es fundamental garantizar el abastecimiento de cacao y uvilla mediante acuerdos con agricultores locales. En el primer año, la producción mensual estimada de 3.276 chocolates requerirá aproximadamente 82 kg de materia prima ($3.276 \text{ chocolates} \times 25 \text{ g por unidad}$). Para el quinto año, con un incremento de la producción a más de 20.000 chocolates mensuales, la demanda de materia prima ascenderá a cerca de 515 kg al mes.

En función de materia prima

La calidad de un producto alimenticio depende directamente de la elección y la disponibilidad de la materia prima usada en la producción, ya que este factor determina el valor nutricional, las propiedades sensoriales y comerciales. Para los snacks a base de cacao con uvilla, las principales materias primas corresponden al cacao fino aromático y la uvilla, productos agrícolas representativos del Ecuador, que le dan características distintivas al producto final.

El cacao (*Theobroma cacao* L.) es la principal materia prima más importante producción de snacks debido a sus propiedades organolépticas, como aroma, sabor y color característico, así como al contenido de compuestos bioactivos, como polifenoles y flavonoides, los cuales son reconocidos por su capacidad antioxidante. En la elaboración del producto se considera el uso de cacao de sabor delicado, variedad valorada por su calidad y perfil sensorial, que permite disfrutar de un snack de mayor valor agregado y asociado al uso de productos agrícolas nacionales.

La uvilla (*Physalis peruviana* L.) es la segunda materia prima básica del producto, gracias a su sabor amargo, la cantidad de fibra, vitaminas y compuestos antioxidantes. Este fruto andino se adapta a las condiciones climáticas de la región Sierra del Ecuador, especialmente en las zonas agrícolas de la provincia de Cotopaxi, lo que promueve la disponibilidad de proveedores locales y ayuda a fortalecer las cadenas productivas de los pequeños agricultores.

Para garantizar la disponibilidad continua de estas materias primas, se considera necesario establecer relaciones comerciales estratégicas con productores agrícolas locales de cacao y uvilla quienes serán responsables de proporcionar materias primas de calidad y en condiciones adecuadas de cultivo, cosecha y almacenamiento. Esta conexión asegurará el

abastecimiento continuo del proceso productivo, reduciendo los costes asociados a la compra de materia prima y promoverá la participación de los productores en la economía local.

En función de mano de obra

Figura 5

Estructura organizacional de la nueva empresa



Nota. El contador externo brinda asesoría contable y tributaria de manera profesional e independiente por lo que no forma parte en la nómina empresarial.

En cuanto a los requerimientos de la mano de obra para la elaboración de snacks de cacao con uvilla, se ha determinado el personal necesario para garantizar el buen funcionamiento de cada área de la organización. Esta planificación en cuanto a la mano de obra se ha establecido progresivamente, teniendo en cuenta el crecimiento esperado de KAWA SNACK en los iniciales cinco años de funcionamiento, desde 2026 hasta el 2030.

- **El gerente.** Responsable de la planificación, organización dirección y el control de todas las actividades de la empresa, así como la gestión de recursos disponibles y definición de estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- **Dos operadores en el área de producción:** Serán los responsables de realizar las actividades operativas del proceso como lavado y sanitización de materias primas, selección y clasificación de uvillas, enfriamiento, cobertura de chocolate, curado, pesado, dosificación y apoyo en el proceso de empaquetado basándose en las buenas prácticas de manufactura (BPM) y procedimientos establecidos por la empresa.
- **Técnico de producción:** Serás responsable de supervisar la recepción y pesado de la uvilla, controlar el proceso de deshidratación, verificar el templado del chocolate y monitorear el tiempo, temperatura y parámetros de calidad establecidos durante la preparación de la merienda.
- **Vendedor:** Desarrollará actividades de distribución, implementando adicionalmente estrategias que fortalecerán el posicionamiento del producto en el mercado.
- **Asistente Contable:** Serás responsable de registrar las operaciones contables, controlar los ingresos y gastos, elaborar informes financieros, organizar la documentación contable y brindar apoyo de acuerdo con las obligaciones tributarias y administrativas.

Las personas que formarán parte de empresa serán seleccionadas según el perfil profesional, experiencia y habilidades requeridas para cada puesto. En los ámbitos gerencial, administrativo, comercial y contable se dará prioridad a la contratación de profesionales como administradores de empresas, contadores, marketing o de formación académica similar. El área de producción requerirá personas con conocimientos en procesamiento de alimentos, higiene, inocuidad alimentaria y del control de la calidad, asegurando que el snack de cacao con uvilla sea elaborado de acuerdo con los estándares técnicos y sanitarios que exige la normativa ecuatoriana.

La provincia de Cotopaxi cuenta con universidades, institutos tecnológicos y centros de formación que forman profesionales y técnicos en áreas relacionadas con la administración, la contabilidad, la agroindustria y la industria alimentaria, garantizando la disponibilidad de talento humano calificado para las necesidades de la empresa. Además, se dará prioridad a la contratación de trabajadores locales, contribuir en la creación de empleo, así como al desarrollo económico provincial.

Es importante destacar que la empresa no contratará a todo el personal desde el principio, sino que la contratación de nuevos empleados se realizará gradualmente de acuerdo con el posicionamiento de la empresa y la demanda que tiene dentro del mercado. Dicha planificación permite optimizar los costos laborales, mejorar la productividad, fortalecer cada una de las áreas funcionales y asegurar la rentabilidad de la empresa.

En función a la Tecnología

La tecnología es un instrumento esencial que permite garantizar la eficacia y la eficiencia del proceso productivo, la calidad del producto además de cumplir con las normas de seguridad alimentaria. Para la elaboración del snack funcional de cacao con uvilla se utilizarán máquinas y equipos con un nivel de tecnología semiautomática correspondiente a la capacidad de producción esperada, lo que permitirá optimizar los tiempos de procesamiento, reducir las pérdidas en cuanto a materia prima y asegurar la estandarización del producto.

La selección de equipos dispone de criterios de funcionalidad, eficiencia, facilidad de uso y mantenimiento, así como el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). El uso de esta tecnología permitirá obtener un producto con las mismas características en cuanto a calidad, sabor, textura y presentación, aumentando además la productividad de la empresa y reduciendo el esfuerzo manual en las distintas etapas del

proceso de producción. De esta forma, se detallan la maquinaria y equipos necesarios para elaborar un snack de cacao funcional con uvilla.

Tabla 16

Maquinaria y Equipos

EQUIPOS Y FUNCIONES	GRÁFICO
Deshidratador industrial 12 bandejas Deshidratar la uvilla a 55°C durante 8 horas para reducir su humedad y conservar sus propiedades nutricionales.	 A white industrial dehydrator with 12 trays visible on the front. The number '12' and the word 'BANDEJAS' are printed on the side.
Temperadora automática de chocolate eléctrica. Fundir y temperar el chocolate entre 31 y 32 °C para obtener una cobertura uniforme, brillante y estable.	 A stainless steel automatic chocolate tempering machine with a digital display and a control panel on top. It has a hopper for chocolate at the top and a dispensing area at the bottom.
Enfriamiento compacto Solidificar rápidamente la cobertura de chocolate y mantener la calidad del producto.	 A compact chocolate cooling machine with a stainless steel frame and a blue conveyor belt. It has a hopper for chocolate at the top and a dispensing area at the bottom.

Balanza digital precisión

Controla el peso exacto de cada snack uniforme de 25g.

**Empaque biodegradable**

Colocar etiquetas con lote, fecha de elaboración, fecha de caducidad e información nutricional.

**Selladora automática para bolsas de 25 g.**

Sellar herméticamente las fundas biodegradables para conservar el producto.

**Cámara frigorífica de 8 m³**

Almacenar el producto terminado y la materia prima a temperaturas inferiores a 20 °C, conservando su calidad.

**Paneles solares**

Sistema fotovoltaico utilizado para generar energía eléctrica.



Tabla 17*Utensilios de producción*

EQUIPOS Y FUNCIONES	GRÁFICO
Espátulas para chocolate Herramientas resistentes al calor utilizadas para manipular chocolate	
Recipientes plásticos grado alimentario Almacenar temporalmente uvilla deshidratada.	
Cuchillos de acero inoxidable Herramientas para corte y preparación de materias primas.	
Moldes para snack Moldes utilizados para dar forma uniforme al producto	
Pinzas de acero inoxidable Evitar contacto directo durante el proceso.	

Jarras medidoras

Controlar las cantidades de chocolate para el moldeado

**Guantes desechables**

Mantener condiciones higiénicas durante la producción.

**Gorros desechables**

Protección para evitar contaminación del producto.

**Mascarillas**

Reducir riesgos de contaminación.

**Mandiles de producción**

Proteger al trabajador y mantener higiene del proceso.



Nota. Elaboración propia (2026)

Para elaborar un snack saludable de cacao con uvilla, se necesitan equipos y herramientas que permitan desarrollar cada etapa del proceso de producción, el cual inicia en la preparación de la materia prima y termina en el empaquetado del producto. En Ecuador

existen proveedores especializados en equipos para la industria alimentaria, que ofrecen a pequeñas empresas soluciones personalizadas que facilitan la adquisición de tecnología para optimizar los tiempos en la elaboración del producto, tener una misma calidad del producto además de garantizar condiciones adecuadas de higiene.

Tabla 18

Tabla de Proveedores

N°	Empresa	Lugar
1	Equindeca	Quito
2	Innova Equipos Alimentarios	Quito
3	Maquinarias Henkel	Quito
4	Inoxpa Ecuador	Quito
5	Empaques Ecuador	Quito
6	Cartonera Nacional S. A	Guayaquil
7	Productores de cacao fino de aroma	Cotopaxi
8	Productores de uvilla	Cotopaxi

Nota. Elaboración propia (2026)

Como se menciona en el cuadro anterior, se puede encontrar que los equipos, instalaciones y materiales necesarios para la producción de snacks funcionales de cacao con uvilla estos equipos se pueden encontrar dentro del mercado nacional por medio de proveedores especializados en la industria alimentaria, además la existencia de empresas que se dedican a comercializar equipos de procesamiento, embalajes y materias primas permite obtener los recursos suficientes para el desarrollo efectivo del proceso de producción.

Localización

De acuerdo con Joyw (2021) la decisión estratégica consiste en determinar la ubicación geográfica en la que se establecer la empresa para desarrollar sus actividades. Esta elección afecta en aspectos como el acceso a los clientes, la disposición de materias primas, los costos operativos, los recursos humanos, el transporte y la distribución de productos, por lo que resulta esencial para el desempeño y desarrollo de la empresa.

Macro localización

Dentro de este componente, se analiza los factores como: disponibilidad de la materia prima, costos de mano de obra, rutas de llegada, necesidades básicas, cercanía del mercado objetivo, costos de terreno o arriendo industrial, apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), teniendo la siguiente matriz que permitirá la selección de la ciudad.

Tabla 19

Detalle de macro localización

Selección de Ciudad						
Matriz de Localización por Factores Ponderados (escala 1–10)						
Factor de Localización	Ponderación	Latacunga	Puntaje Pond. Latacunga	Ambato	Puntaje Pond. Ambato	Justificación
Disponibilidad de Materia Prima (uvilla)	0,25	9	2,250	7	1,750	Cotopaxi produce 60% uvilla nacional
Costo de Mano de Obra	0,15	8	1,200	7	1,050	Salarios más competitivos en Latacunga

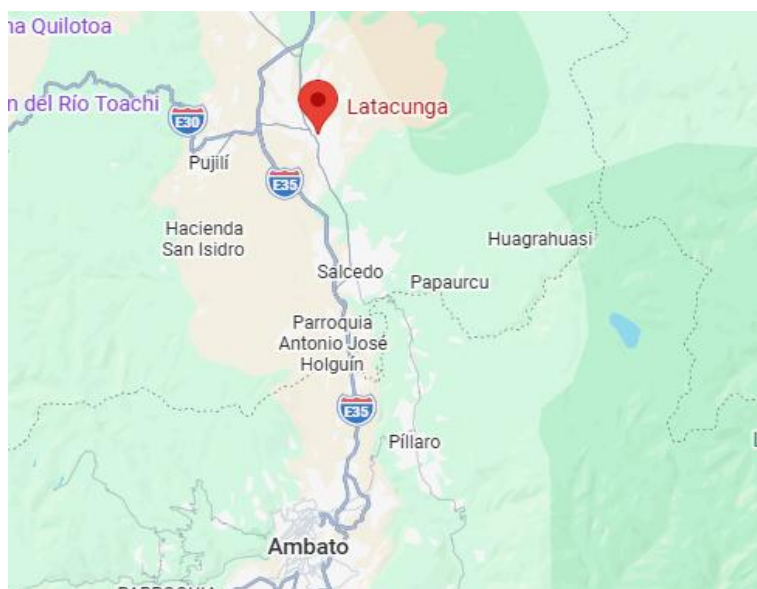
Selección de Ciudad						
Matriz de Localización por Factores Ponderados (escala 1–10)						
Factor de Localización	Ponderación	Latacunga	Puntaje Pond. Latacunga	Ambato	Puntaje Pond. Ambato	Justificación
Acceso a Vías (Panamericana Norte)	0,15	8	1,200	8	1,200	Ambas ciudades bien conectadas
Servicios Básicos (agua, trifásico)	0,10	8	0,800	9	0,900	Ambato tiene mayor infraestructura
Cercanía al Mercado Objetivo	0,20	9	1,800	7	1,400	Mercado local + Quito 90 min
Costo del Terreno / Arriendo Industrial	0,10	9	0,900	7	0,700	Latacunga ~\$3-4/m ² vs Ambato ~\$5-7/m ²
Apoyo GAD / Incentivos MIPYMES	0,05	8	0,400	7	0,350	GAD Latacunga activo en emprendimiento
PUNTUACIÓN PONDERADA TOTAL (máx. 10.00)			8,550		7,350	GANADOR: LATACUNGA (8.55 vs 7.35)

Nota. Elaboración propia (2026)

Analizada la matriz de la macro localización, esta permitió determinar que la ciudad de Latacunga es la mejor alternativa para el arranque del proyecto de producción así como el comercio del snack a base de cacao y uvilla pues presentó un puntaje de 8,55 la cual es superior de la ciudad de Ambato, bajo esta perspectiva se recalca que esta localización permitirá reducir costos, además de presentar un manejo eficiente de las etapas de producción del chocolate de cacao con uvilla y respectiva comercio.

Figura 6

Macro localización



Nota. Elaboración propia (2026)

Micro localización

Para el análisis la micro localización se tiene en cuenta factores como: costo de arriendo de bodega industrial, así como el acceso a distribuidores de materia prima, conectividad vial y distribución de servicios, también la disponibilidad inmediata del local, seguridad industrial y vigilancia, finalmente se habla de la posibilidad de expansión futura permitiendo tener la siguiente matriz los cuales evalúan sectores dentro de Latacunga teniendo las siguientes ponderaciones y puntajes.

Tabla 20*Detalle de micro localización*

Selección del Sector en Latacunga						
Matriz de Microlocalización (escala 1–10)						
Factor	Ponderación	Patután	Puntaje	Lasso	Puntaje	Detalle
			Pond.		Pond.	
			Patután		Lasso	
Costo arriendo bodega industrial	0,20	9	1,800	8	1,600	\$3-4/m ² mes 120m ² = \$480/mes
Acceso a proveedores de uvilla	0,25	9	2,250	7	1,750	Productores José guango Alto (10 km)
Conectividad vial y distribución	0,15	8	1,200	9	1,350	Panamericana Norte (Lasso ventaja)
Servicios trifásicos / agua industrial	0,15	8	1,200	9	1,350	ELEPCO trifásico disponible ambos

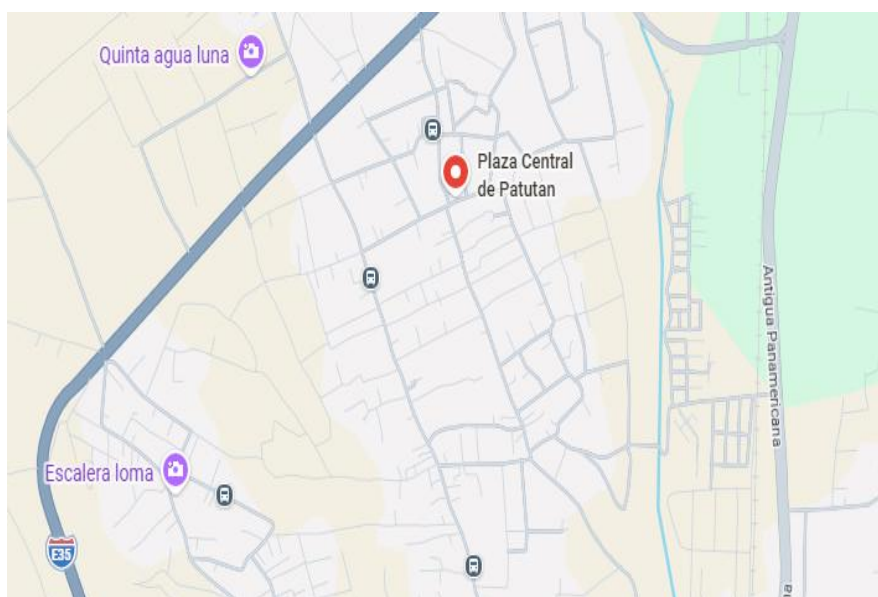
Selección del Sector en Latacunga						
Matriz de Microlocalización (escala 1–10)						
Factor	Ponderación	Patután	Puntaje Pond. Patután	Lasso	Puntaje Pond. Lasso	Detalle
Disponibilidad inmediata de local	0,10	9	0,900	7	0,700	Bodegas disponibles en 30 días
Seguridad industrial y vigilancia	0,10	8	0,800	8	0,800	Similares en ambas zonas
Posibilidad de expansión futura	0,05	8	0,400	9	0,450	Lasso tiene más lotes disponibles
PUNTUACIÓN PONDERADA TOTAL			8,550		8,000	GANADOR: PATUTÁN (8.55 vs 8.0)

Nota. Elaboración propia (2026)

Una vez analizado la matriz de micro localización, se define que el sector de Patután es la alternativa con mayor disponibilidad para la instalación de la planta, pues la misma presentó una puntuación de 8,55 superior al sector de Lasso que alcanza un puntaje de 8,00 de esta manera se destaca que este lugar permitirá presentar un menor costo de arriendo, así como el acceso de manera más directa a los proveedores de uvilla que se encuentra disponible en este tipo de lugar por sus condiciones.

Figura 7

Micro localización



Nota. Elaboración propia (2026)

Ingeniería del proyecto

Proceso productivo

Se destaca que el proceso de convierte la materia prima en un producto procesado y terminado, mismo que se direcciona para un mercado objetivo, de esta manera se destaca que en el proceso de producción interviene en diferentes actividades las cuales permiten producir el bien, destacando así el siguiente proceso de producción dentro de un plan de negocio para la elaboración y comercio de un snack saludable de cacao con uvilla.

Descripción del proceso productivo

Dentro de la siguiente tabla se aprecia el proceso productivo de un plan de negocio para la elaboración y comercio de un snack saludable de cacao con uvilla.

Tabla 21

Proceso productivo snack de cacao con uvilla

Etapas del Proceso	Descripción / Acciones	Parámetros y Control
1. Recepción y pesaje	• Verificación de la uvilla fresca y registro de materia prima recibida.	• Temperatura < 18 °C, control de color, peso y madurez.
2. Lavado y sanitización	• Limpieza de uvilla y cacao para eliminar impurezas y reducir microorganismos.	• Uso de agua fría y solución de hipoclorito de sodio a 100 ppm.
3. Selección y clasificación	• Separación manual de frutos con golpes, daños o exceso de madurez.	• Solo la fruta apta continúa al siguiente paso.
4. Deshidratación controlada	• Reducción de la humedad de la fruta para conservar sus características y textura.	• Temperatura aprox. 55°C por 8 horas por lote.
5. Enfriamiento	• Disminución de la temperatura de la fruta deshidratada.	• Enfriar hasta alcanzar una temperatura < 25° C
6. Temperado del cacao	• Proceso paralelo para mejorar el brillo, textura y consistencia del cacao.	• Temperatura aproximada de 31 a 32°C.

Etapas del Proceso	Descripción / Acciones	Parámetros y Control
7. Cobertura	● Recubrimiento uniforme de la uvilla deshidratada con el cacao temperado.	● Proporción adecuada para mantener una presentación atractiva.
8. Solidificación	● Enfriamiento rápido para asegurar el correcto endurecimiento del cacao.	● Permanencia de 20 minutos a una temperatura entre 8 y 10°C.
9. Pesaje y dosificación	● División del producto terminado en porciones individuales.	● Presentaciones de 25 g con tolerancia de $\pm 0,3$ g.
10. Envasado	● Colocación del snack en el empaque final.	● Bolsas biodegradables con sellado hermético para proteger de la humedad.
11. Etiquetado	● Identificación del producto con la información legal y comercial requerida.	● Registro sanitario, lote, fechas (elaboración/caducidad) y peso neto.
12. Control de calidad y muestreo	● Verificación final de los parámetros del producto antes de guardarlo.	● Revisión de peso, presentación, inocuidad y características sensoriales.

Etapas del Proceso	Descripción / Acciones	Parámetros y Control
13. Almacenamiento	● Resguardo del producto terminado bajo condiciones controladas.	● Temperatura < 20°C y humedad relativa adecuada.
14. Despacho y distribución	● Envío del producto a los puntos de venta o consumidor final.	○ Transporte bajo condiciones adecuadas para conservar su calidad e inocuidad.

Nota. Elaboración propia (2026)

El proceso de elaboración de snacks de cacao con uvilla consta de diversas etapas que garantizan la calidad de la elaboración del producto desde la recepción de la fruta hasta la venta del producto.

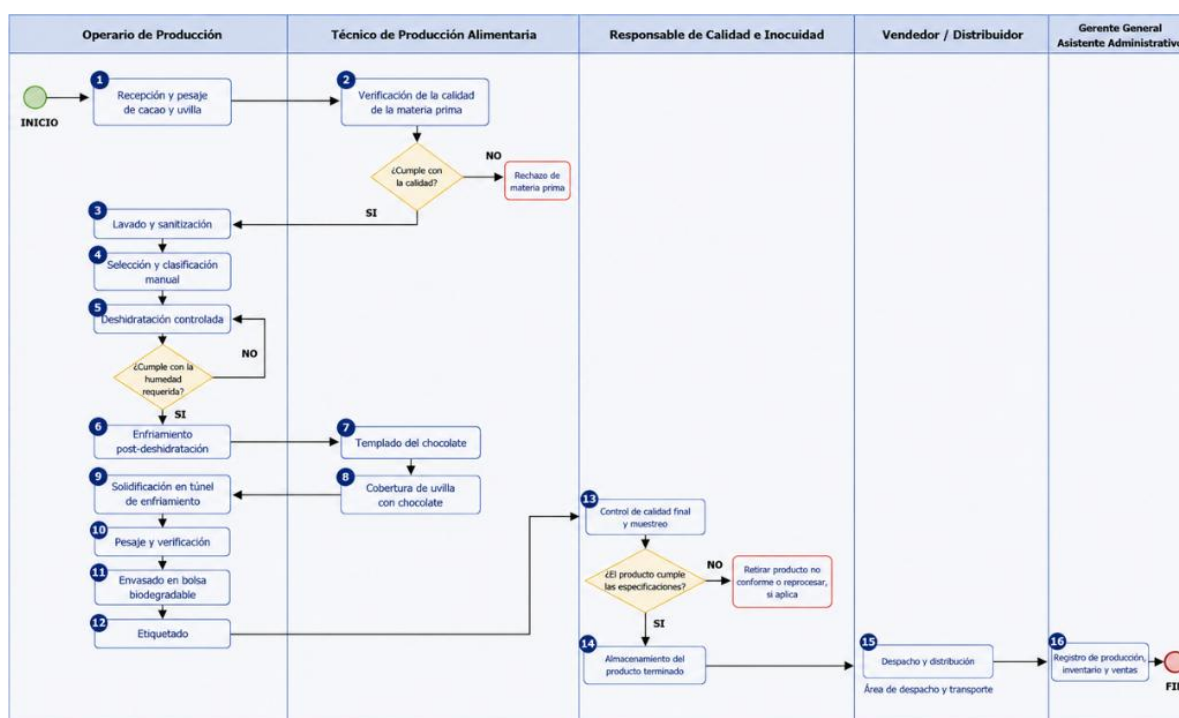
Inicialmente se recibe y pesa la uvilla, donde se verifica si el fruto cumple con las condiciones necesarias para su procesamiento. Luego la fruta es sometida a un proceso de lavado, desinfección y selección para eliminar impurezas y retirar aquellas unidades que se encuentren dañadas o no cumplan con los estándares de calidad.

Luego, mediante una deshidratación controlada, se reduce la humedad de la uvilla para mejorar su conservación y obtener la textura adecuada. Luego, las uvillas deshidratadas se recubren con cacao pretemplado, lo que garantiza un recubrimiento uniforme y una mejor apariencia del producto. El paso de endurecimiento permite que el cacao alcance la consistencia deseada antes de pesar y dispensar cada unidad.

Finalmente, el producto es empaquetado, etiquetado, probado y almacenado en condiciones adecuadas para mantener su calidad e inocuidad. De esta manera, el proceso productivo permite obtener un snack de cacao con uvilla que cumple con los parámetros especificados y está listo para su comercialización.

Figura 8

Flujograma de producción



Nota. Elaboración propia (2026)

El diagrama de flujo de producción muestra en secuencia los pasos involucrados en la producción del snack de cacao con uvilla e identifica a los responsables de cada paso del proceso. Este proceso inicia con la recepción y pesaje del cacao y la uvilla hasta el almacenamiento y el despacho, dentro de este proceso incluye controles de calidad que van desde la recepción en buen estado de las frutas hasta la elaboración del chocolate terminado, permitiendo con esto retirar los productos que no tienen las especificaciones establecidas con el fin de asegurar que el producto sea de calidad. Además de eso dentro de este diagrama

se puede observar la participación de diferentes responsables en cada etapa lo que generará una mayor facilidad de organización además de un fácil seguimiento del proceso de producción.

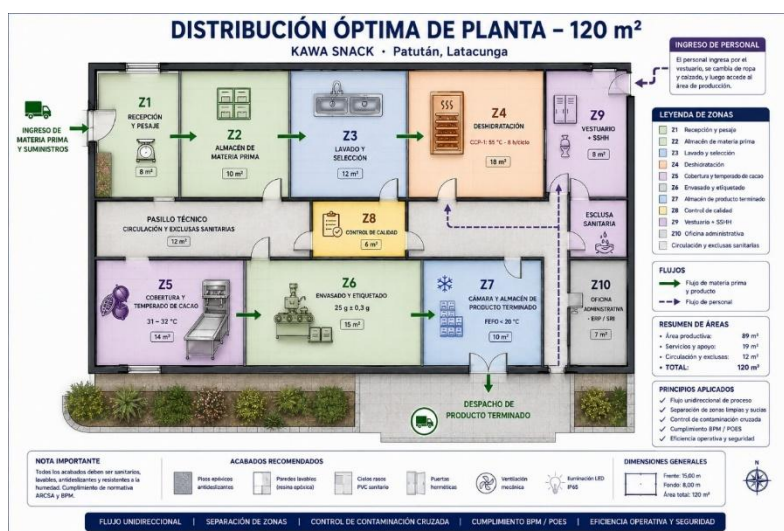
Distribución de instalaciones

La distribución de las instalaciones permite definir la organización del proceso de producción y de la parte administrativa, para de esta manera se pueda efectuar una producción eficiente y controlar los recursos, cuyo fin es la optimización del flujo de materiales y, personas. Además, permite maximizar los recursos y el nivel productivo, así como reducir los tiempos de fabricación con el objetivo de garantizar la seguridad del cliente interno externo.

De esta manera para la elaboración y comercio de un snack saludable de cacao con uvillas se determina un espacio físico de 120 metros cuadrados, mismos que se encuentra localizado en el sector de Patután de la ciudad de Latacunga, esquema que se visualiza en la figura.

Figura 9

Plano de la planta



Nota. Elaboración propia (2026)

Requerimientos del proyecto

Dentro de los requerimientos de proyecto, se define en primer instancia la infraestructura la cual cuenta con una bodega industrial ubicada en Patután de la ciudad de Latacunga, que es de 120 metros cuadrados, además se determina la materia prima e insumos, máquina y equipos, asimismo la mano de obra en la que se toma en cuenta el personal operativo y administrativo, siendo cuentas esenciales para el desarrollo del producto y su comercialización, en las siguientes tablas se aprecia lo antes descrito.

Infraestructura

Parte esencial para poder efectuar la producción y comercialización es la infraestructura la cual observamos a continuación:

Tabla 22

Infraestructura

Descripción	Área	Valor	Meses	Valor anual
	m²	mensual USD		USD
Arrendamiento de galpón industrial de 120 m ² para la producción de snacks saludables, que incluye áreas de producción, almacenamiento, control de calidad, oficina administrativa, vestidores y circulación.	120	770	12	9240

Nota. Elaboración propia (2026)

De esta manera se contará con una bodega industrial de 120 metros cuadrados, la cual presentará un costo mensual de \$ 770 dólares, es así como el valor anual corresponde a \$9.240 dólares.

Tabla 23*Tamaño en función de la tecnología*

TAMAÑO EN FUNCIÓN DE LA TECNOLOGÍA — Maquinaria y Equipos						
#	Equipo / Tecnología	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Vida Útil	Proveedor
1	Deshidratador industrial 10 bandejas	2	\$3.200	\$6.400	10 años	Inoxpa Ecuador
2	Temperadora chocolate eléctrica	1	\$4.500	\$4.500	8 años	Marel/Javar
3	Túnel de enfriamiento compacto	1	\$3.800	\$3.800	10 años	Importado
4	Balanza digital ±0.1g	3	\$450	\$1.350	5 años	Mettler Toledo
5	Selladora automática 25g	1	\$2.200	\$2.200	8 años	PackMaj Cotopaxi
6	Etiquetadora semiautomática	1	\$1.800	\$1.800	8 años	Local Latacunga
7	Cámara frigorífica 8m³	1	\$5.500	\$5.500	15 años	Coldex Ecuador
8	Extractor aire + filtro HEPA	2	\$800	\$1.600	5 años	Importado
9	Software ERP + fact.	1	\$1.500	\$1.500	Anual	Defontana/SICO
10	Paneles solares 2kWp	1	\$4.200	\$4.200	25 años	SolarEC
TOTAL INVERSIÓN				\$32.850		
EN MAQUINARIA Y EQUIPOS						

Nota. Elaboración propia (2026)

La tecnología necesaria para producir snack de cacao con uvilla consiste en maquinaria y equipos diseñados para cubrir las distintas etapas del proceso productivo, desde la deshidratación del fruto hasta el empaquetamiento y almacenamiento del producto terminado. Como se indica en la tabla anterior, la inversión total en planta y equipos es de \$32,850, que incluye equipos especiales como deshidratadores, equipos de templado de chocolate, túnel de enfriamiento, compactador y equipos de control de calidad. La implementación de esta tecnología permitirá producir eficientemente, mantener la calidad del snack y satisfacer la demanda esperada al inicio del funcionamiento de la empresa.

Tabla 24

Equipos de Cómputo

AREA ADMINISTRATIVA						
N°	Descripción del equipo	Cantidad	Costo unitario	Inversión total	Vida útil (años)	Año de adquisición
11	Equipos de cómputo	2	800	1600	5	1

Nota. Elaboración propia (2026)

Para los equipos de cómputo se requiere una inversión de USD 1,600, que corresponde a la compra de 2 equipos con un valor unitario de USD 800 con una vida útil estimada a 5 años. Estos equipos contribuirán a la administración eficaz de la empresa y promoverán una adecuada administración de los procesos correspondientes a la empresa.

Tabla 25

Muebles y Enseres

Detalle	Cantidad	Valor	Valor	Vida útil	Observación
		Unitario	Total		
Escritorio administrativo	1	\$ 180,00	\$ 180,00	10	Oficina
Silla ejecutiva	1	\$ 120,00	\$ 120,00	10	Oficina
Archivador metálico	1	\$ 180,00	\$ 180,00	10	Documentación
Sillas de visita	2	\$ 60,00	\$ 120,00	10	Atención
Mesa de reuniones	1	\$ 250,00	\$ 250,00	10	Administración
TOTAL			850		

Nota. Elaboración propia (2026)

Las inversiones en muebles y enseres del área administrativa ascienden a \$850, destinadas a la compra de escritorios, sillas, archivadores y mesas de reuniones los cuales permitirán la gestión y organización de la empresa. Estos elementos brindarán un adecuado espacio de trabajo, facilidad de atención y gestión documental, además de una inversión a largo plazo con una vida útil estimada a 10 años.

Tabla 26

Equipos de seguridad industrial

Descripción	Cantidad	Precio Unitario USD	Valor Total USD
Extintor ABC	4	55	220
Botiquín	1	80	80
Luz de emergencia	4	45	180
Detector de humo	4	40	160
Señalética	1	300	300

TOTAL	940
-------	-----

Nota. Elaboración propia (2026)

Las inversiones en equipos de seguridad industrial alcanzan un valor total de \$940, el cual se calcula para la compra de extintores, botiquines de primeros auxilios, iluminación de emergencia, detectores de humo y señales. Estos elementos son imprescindibles para garantizar condiciones seguras en la instalación, prevenir riesgos laborales y cumplir con los requisitos básicos de seguridad para la protección del personal, instalaciones y equipos durante la producción.

Tabla 27

Equipos de limpieza

Descripción	Cantidad	Precio Unitario USD	Valor Total USD
Escoba industrial	4	18	72
Trapeador	3	20	60
Balde	4	12	48
Contenedor residuos	6	35	210
Cepillo sanitario	5	15	75
TOTAL			465

Nota. Elaboración propia (2026)

La inversión en equipos de limpieza corresponde a un valor total de \$465 calculado para la compra de escobas industriales, trapeadores, baldes, contenedores de residuos y cepillos sanitarios. Estas herramientas permitirán mantener condiciones adecuadas de higiene y limpieza en las áreas de producción y administración, promover el cumplimiento

de buenas prácticas productivas y garantizar un entorno seguro tanto para el personal como para la producción de productos.

Inversión Inicial

Tabla 28

Inversión Fija

DETALLE	VALOR (USD)
A. INVERSIÓN FIJA	
Tecnología (Maquinaria y Equipos)	\$ 32.850,00
Equipos de Cómputo	\$ 1.600,00
Muebles y Enseres	\$ 850,00
Equipos de Seguridad Industrial	\$ 940,00
Equipos de Limpieza	\$ 465,00
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$ 36.705,00

Nota. Elaboración propia (2026)

La inversión fija asciende a USD 36.705,00, constituyéndose como el componente de mayor participación dentro de la inversión inicial, debido a que comprende la compra de bienes físicos indispensables para la puesta el arranque y funcionamiento de la empresa. Este rubro incluye maquinaria y equipos destinados al proceso productivo, equipos de cómputo, muebles y enseres, equipos de seguridad industrial y equipos de limpieza. La incorporación de estos activos permitirá desarrollar las actividades operativas de manera eficiente, garantizando niveles adecuados de productividad y el seguimiento tanto de normas de seguridad como de higiene.

Tabla 29

Inversión Diferida

B. INVERSIÓN DIFERIDA	
Constitución de la empresa	\$ 400,00
Notificación Sanitaria ARCSA	\$ 104,53
Registro de marca comercial (SENADI)	\$ 250,00
Permiso de funcionamiento Municipal	\$ 100,00
Firma electrónica	\$ 50,00
Diseño de imagen corporativa	\$ 300,00
Página web	\$ 500,00
Dominio web	\$ 20,00
Licencia ERP	\$ 600,00
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA	\$ 2.324,53

Nota. Elaboración propia (2026)

La inversión diferida corresponde a USD 2.324,53 e incluye los gastos necesarios para la construcción y el arranque de la empresa. Entre ellos se encuentran los trámites legales, permisos, registro de marca, firma electrónica, diseño de imagen corporativa, la página web, el dominio web y la licencia ERP, elementos que permiten el inicio formal de las actividades.

Tabla 30

Capital de Trabajo

C. CAPITAL DE TRABAJO (2 meses)	
Materia Prima	\$ 3.203,34
Mano de Obra	\$ 4.073,74
CFI	\$ 1.408,24
Gastos Administrativos	\$ 4.312,76

Gastos de Ventas	\$ 1.366,50
TOTAL DEL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 14.364,57

Nota. Elaboración propia (2026)

Cálculo del capital de trabajo:

$$T.I.Inicial = T.Inversión fija + T.Inversión diferida + T.capital de trabajo$$

$$Total inversión inicial = \$ 36.705,00 + \$2.324,53 + \$14.364,57$$

$$Total inversión inicial = \$53.394,10$$

La tabla 30 muestra que el proyecto requiere un capital de trabajo de USD 14.364,57, destinado a cubrir los costos operativos correspondientes a los dos primeros meses de funcionamiento que van desde la parte operativa como gastos en materia primar hasta los gastos administrativos como las ventas. Asimismo, al sumar la inversión fija (USD 36.705,00), la inversión diferida (USD 2.324,53) y el capital de trabajo, se determina una inversión inicial total de USD 53.394,10, monto necesario para el inicio y arranque del proyecto. El detalle de estos cálculos que sustentan estos valores se presenta en los anexos de la investigación, como respaldo de la evaluación financiera realizada.

Materia prima e insumos

El valor de los insumos en el primer año corresponde a una cifra de \$20.454,00 dólares americanos, la cual consta de insumos como; uvilla fresca, chocolate orgánico, base biodegradable, etiquetas impresas, azúcar orgánica y ácido ascórbico que es un conservante, cifras que se aprecian en la tabla a continuación.

Tabla 31

Materia prima e insumos

#	Materia Prima / Insumo	Cant./ Unidad	P. Unit. unidad (USD)	AÑO 1 Cantidad	AÑO 1 Costo (USD)	Proveedor
1	Uvilla fresca (Physalis peruviana)	kg	0,08	0,8	6386,72	5109,376 Productores Cotopaxi
2	Cacao	kg	0,01	5,6	798,34	4470,704 Productores Cotopaxi
3	Envase biodegradable 25 g	unid.	1	0,1	79834	7983,4 Tecnopak Ecuador
4	Etiqueta impresa (con RS)	unid.	1	0,02	79834	1596,68 Imprenta Latacunga
5	Azúcar orgánica	kg	0	2,25	0	0 PRONACA / Valdez
6	Ácido ascórbico (conservante)	kg	0,0001	7,5	7,9834	59,8755 Dist. Química Guayaquil
TOTAL,					19220,0355	
COSTO MP						
AÑO 1						

Nota. Elaboración propia (2026)

El valor de materia prima en el primer año corresponde a una cifra de \$19.220,00 dólares, la cual consta de insumos como; uvilla fresca, chocolate orgánico, base

biodegradable, etiquetas impresas, azúcar orgánica y ácido ascórbico que es un conservante, cifras que se aprecian en la siguiente tabla

Mano de obra

La estructura del personal evidencia que la empresa dispone del personal necesario para cubrir las actividades de producción, control de calidad, comercialización y administración, asegurando un funcionamiento eficiente y una adecuada distribución de responsabilidades.

Tabla 32

Mano de Obra

#	Cargo	Cantidad	Salario/mes	IESS Patronal (12,15%)	Total Mensual	Costo Anual
1	Gerente/Emprendedor	1	\$900,00	\$109,35	\$1.198,52	14.382,20
2	Operario Producción 1	1	\$470,00	\$57,11	\$644,60	\$7.735,26
3	Operario Producción 2	1	\$470,00	\$57,11	\$644,60	\$7.735,26
4	Técnico Producción	1	\$550,00	\$66,83	\$747,66	\$8.971,90
5	Vendedor/Comercializador	1	\$500,00	\$60,75	\$683,25	\$8.199,00
6	Asistente Contable	1	\$ 480,00	\$58,32	\$657,49	\$ 7.889,84
TOTAL			\$3.370,00	\$409,46	\$4.576,12	\$4.913,46

Nota. Elaboración propia (2026)

La Tabla 32 muestra que el costo total del personal es de USD 4.576,12 mensuales y USD 54.913,46 anuales, incluyendo el aporte patronal al IESS. La empresa contará con seis colaboradores que desempeñarán funciones administrativas, productivas y comerciales, garantizando el adecuado funcionamiento del negocio y el cumplimiento de sus actividades operativas.

Constitución de la empresa

Para implementar este plan de negocios, se propone constituir una sociedad con la forma jurídica Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) de conformidad con las leyes y normas ecuatorianas vigentes. Esta modalidad de negocio permitirá el desarrollo de snacks saludables de cacao con actividades de producción y comercialización de uvillas con fines de lucro, ofreciendo una estructura de administración empresarial flexible y la posibilidad de incorporar nuevos accionistas a medida que la empresa crezca. Tendrá personalidad jurídica propia e independiente de los accionistas, los cuales serán responsables únicamente hasta el monto de su inversión. Esta función reduce el riesgo financiero de los socios y proporciona mayor seguridad para el desarrollo de actividades comerciales.

El proceso constitucional

Se constituirá mediante un documento privado la cual será inscrito en el registro mercantil, de conformidad con la legislación ecuatoriana aplicable a las sociedades por acciones simplificadas. Posteriormente se obtendrá un Registro Unificado de Contribuyentes (RUC) lo que permitirá iniciar la actividad económica y el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Permisos y requisitos para apertura.

Una vez que la empresa esté legalmente constituida, se requerirán los siguientes permisos y registros para iniciar operaciones:

- Inscripción como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) y obtención de la personalidad jurídica.
- Obtención de un Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Patente municipal emitida por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga.
- Permiso de funcionamiento para establecimientos dedicados a la elaboración de alimentos.

- Obtención de la Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) correspondiente al producto, otorgada por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).
- Certificado de seguridad y prevención de incendios emitido por el Cuerpo de Bomberos.
- Inscripción de la marca comercial de la empresa ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI).

La sociedad por acciones simplificada es una alternativa adecuada para este proyecto debido a las siguientes ventajas:

- Responsabilidad limitada de los accionistas al valor de sus aportes.
- Facilidad para la constitución y administración de la empresa.
- Flexibilidad para establecer la estructura administrativa mediante los estatutos.
- Posibilidad de incorporar nuevos inversionistas mediante la emisión de acciones.
- Mayor facilidad para acceder a financiamiento y establecer relaciones comerciales con proveedores e instituciones financieras.
- Continuidad de la empresa independientemente de los cambios en la composición de los accionistas.

La constitución de la empresa como sociedad por acciones simplificada permitirá desarrollar la producción y comercialización del snack funcional de cacao con uvilla bajo una estructura jurídica moderna, flexible y segura. Esta modalidad facilita el crecimiento empresarial, protege el patrimonio personal de los accionistas y garantiza la obediencia de los deberes legales, tributarias, sanitarias y municipales necesarias para operar formalmente en el mercado ecuatoriano.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

El estudio organizacional, permite definir que la nueva empresa debe cumplir con todos los permisos necesarios para el arranque dentro de la ciudad Latacunga, de esta manera es indispensable mantener un nombre o registro de su razón social, por lo que el nuevo producto a comercializar en el mercado de dicha ciudad se denominará KAWA SNACK.

Filosofía empresarial

Misión

Producir y comercializar un snack saludable elaborado a base de cacao y uvilla, dirigido a consumidores de la ciudad de Latacunga que buscan una alternativa nutritiva, natural y práctica frente a los snacks tradicionales, destacándose por el uso de materias primas ecuatorianas, calidad en el proceso productivo y una propuesta innovadora con valor nutricional.

Visión

Posicionarse como una empresa reconocida en la ciudad de Latacunga por la producción y comercio de snacks saludables elaborados a base de cacao y uvilla, destacándose por la calidad, innovación y uso de materias primas ecuatorianas, con proyección de crecimiento hacia nuevos mercados locales y regionales.

Valores corporativos

- **Calidad.** Garantizar un producto elaborado con materia prima seleccionada y procesos adecuados de producción.
- **Responsabilidad.** Cumplir con las obligaciones empresariales, sanitarias, comerciales y sociales del proyecto.

- **Innovación.** Desarrollar un snack diferente que combine el cacao y la uvilla como una alternativa saludable.
- **Compromiso.** Trabajar continuamente para satisfacer las exigencias de los consumidores.
- **Honestidad.** Mantener transparencia en la información del producto, precios, procesos y relación con los clientes.
- **Trabajo en equipo.** Fomentar la colaboración entre el personal administrativo, productivo y comercial para cumplir las metas como empresa.

Políticas

- Utilizar cacao de alta calidad y uvilla para elaborar el producto final.
- Mantener los estándares de higiene y seguridad, junto con buenas prácticas de manufactura.
- Asegurar siempre de una buena presentación del producto, con empaques y etiquetas que sean claras para el consumidor.
- Garantizar el control de calidad de las materias primas, productos en proceso y productos terminados, asegurando el cumplimiento de los estándares establecidos.
- Hacer uso de todos los recursos en la producción para minimizar el desperdicio. Desarrolle buenas relaciones con los proveedores locales y nacionales.

Objetivos estratégicos

- Introducir al mercado de Latacunga un snack saludable elaborado a base de cacao y uvilla.
- Garantizar un proceso productivo eficiente, seguro y acorde con las normas de calidad e inocuidad.

- Posicionar el producto como una alternativa natural y nutritiva frente a los snacks tradicionales.
- Incrementar progresivamente la elaboración de productos y comercio de acuerdo con la demanda del mercado.
- Fortalecer los canales de distribución mediante tiendas, ferias, minimarkets, cafeterías y redes sociales.
- Mantener relaciones estables con proveedores de cacao, uvilla e insumos complementarios.
- Alcanzar rentabilidad y sostenibilidad financiera durante los años proyectados del negocio.

CAPÍTULO V

ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero permite analizar la factibilidad y rentabilidad de un proyecto, es decir que se analiza sus costos, gastos e ingresos y, a través del análisis de los indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), y la Tasa Interna de Retorno (TIR), mediante la cual se define si es factible o no el plan de negocios para la puesta en marcha, dentro de un mercado actual que es altamente competitivo.

Inversión

Para el inicio del plan de negocios que se dedicará la elaboración y comercio de un snack saludable de cacao con uvillas en una presentación de 25 gramos es necesario contar con una inversión de \$86.377,00 dólares americanos, la cual se encuentra dividida en inversión fija que corresponde \$46.988,00 dólares americanos, además el capital del trabajo es de \$39.389,00 dólares americanos, este tipo de inversión permitirá el arranque de la empresa y, en base a ello poder posicionarse dentro del mercado objetivo, a fin de poder mantenerse en el tiempo.

Tabla 33*Inversión*

Detalle	Monto
Inversión Fija y Diferida (a)	\$39.029,53
Capital de Trabajo (b)	\$ 14.364,57
TOTAL, INVERSIÓN (a+b)	\$53.394,10

Nota. Elaboración propia (2026)

La inversión total del proyecto es \$53,394,10, la cual consiste en \$39.029,53 en inversiones fijas y diferidas para la adquisición de activos y \$14.364,57 en capital de trabajo para cubrir los gastos operativos iniciales de la empresa.

Estructura de la inversión

Una vez determinado el valor de inversión se efectúa la estructura de esta, determinando así que el 60% es la aportación propia que corresponde a los socios, el 40% restante corresponde a terceros, es decir, un crédito bancario a través de la institución pública como es BanEcuador, la cual constituye un valor de préstamo de \$21.357,64 dólares americanos como se puede observar en la siguiente tabla el cual muestra de forma específica los montos tanto del aporte propio como del crédito.

Tabla 34*Estructura de la Inversión*

#	Componente	Monto	Aporte	Aporte	Crédit	Crédito \$	Fuente
		Total	Propio	Propio \$	o		
			%		%		

1	Activos	\$39.029,53	60%	\$23.417,71	40%	\$15.611,81	BanEcu
	Fijos y						ador /
	Diferidos						Propios
2	Capital	\$14.364,57	60%	\$8.618,742	40%	\$5.745,82	BanEcu
	de Trabajo						ador /
							Propios
	INVERSIÓN	\$53.394,10		\$32.036,46		\$21.357,64	
	TOTAL DEL						
	PROYECTO						

Nota. Elaboración propia (2026)

Costos de producción

Para determinar los costos de producción se tomó en cuenta el pago del personal, gastos como el arriendo, servicios básicos, depreciaciones y amortizaciones. Asimismo, se agregaron los rubros de administración y ventas, mientras que la parte variable abarca la materia prima. Así, el costo total para poner a marchar la nueva microempresa de snacks de cacao y uvilla alcanza en su primer año los \$70.349,00, cifras expuestas más adelante.

Tabla 35

Costos de producción

PROYECTO KAWA SNACK — COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS					
Insumo para el Estado de Resultados Período 2026–2030 (5 años) Valores en USD					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	(2026)	(2027)	(2028)	(2029)	(2030)

Unidades producidas y vendidas (unid. /año)	79.834	91.238	102.643	108.346	114.048
COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN					
Costo variable unitario de Materia Prima Año 1 (USD/unid.)	\$0,2408				
Materia Prima (unidades × costo unitario × inflación)	\$19.219,94	\$22.328,08	\$25.533,55	\$27.396,79	\$29.314,57
Mano de Obra Directa / Operarios y Técnico de Producción (personal fijo)	\$24.442,42	\$24.845,72	\$25.255,67	\$25.672,39	\$26.095,99
Costos Indirectos de Fabricación (CIF)	\$8.449,45	\$8.588,87	\$8.730,58	\$8.874,64	\$9.021,07
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	\$52.111,81	\$55.762,66	\$59.519,81	\$61.943,82	\$64.431,62

Nota. Elaboración propia (2026)

La tabla presenta los costos necesarios para fabricar y comercializar KAWA SNACK durante cinco años. El proyecto inicia en 2026 produciendo 79.834 unidades y crece progresivamente hasta alcanzar 114.048 unidades en 2030, un incremento del 43% que responde al crecimiento esperado del mercado. Estos costos se dividen en tres rubros: la

materia prima, con un costo unitario de USD 0,2408 por unidad que incluye la uvilla deshidratada, el chocolate de cacao y el empaque; la mano de obra directa de los operarios y técnico de producción; y los costos indirectos de fabricación que agrupan servicios básicos, mantenimiento y materiales de apoyo.

Como resultado, el costo total de producción y ventas parte de USD 52.111,81 en el año 1 y llega a USD 64.431,62 en el año 5, un crecimiento moderado y controlado donde el mayor peso recae sobre la mano de obra fija, mientras que la materia prima crece de forma proporcional al volumen producido ajustándose anualmente por efecto de la inflación, lo que refleja una estructura de costos eficiente y sostenible para el emprendimiento.

Ingresos

Tabla 36

Ingresos del proyecto

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	(2026)	(2027)	(2028)	(2029)	(2030)
% Utilización de capacidad instalada	70,0%	80,0%	90,0%	95,0%	100,0%
Unidades vendidas (unid. /año)	79.834	91.238	102.643	108.346	114.048
— Plan de Producción					
Precio de venta unitario (USD)	\$1,60	\$1,63	\$1,65	\$1,68	\$1,71
VENTAS NETAS	\$127.733,76	\$148.390,13	\$169.693,39	\$182.076,30	\$194.821,64

Nota. Elaboración propia (2026)

La tabla de ingresos muestra la evolución de las ventas proyectadas de KAWA SNACK durante los 5 primeros años de operación. El proyecto arranca en 2026 utilizando el 70% de su capacidad instalada, lo que equivale a 79.834 unidades vendidas a un precio de

USD 1,60 por unidad, generando ventas netas de USD 127.733,76. Esta decisión de iniciar por debajo de la capacidad máxima es estratégica, ya que permite al emprendimiento posicionarse gradualmente en el mercado de Latacunga, consolidar su presencia en los canales de distribución y generar reconocimiento de marca sin asumir riesgos operativos innecesarios desde el primer año.

A partir del segundo año la operación escala de forma progresiva, aumentando la capacidad utilizada en un 10% de forma gradual cada año hasta llegar al 100% en el año 2030, con 114.048 unidades vendidas a un precio ajustado de USD 1,71, lo que resulta en ventas netas de USD 194.821,64. Este crecimiento escalonado responde al incremento esperado de la demanda conforme el producto gana aceptación entre los consumidores y se amplían los puntos de venta hacia minimarkets, gimnasios y bares escolares de la ciudad. El precio de venta crece moderadamente cada año siguiendo la tasa de inflación del 1,91%, lo que permite mantener la competitividad del producto frente a referentes del mercado como Paccari, al tiempo que protege el margen de rentabilidad del negocio frente al incremento de los costos de producción, evidenciando una tendencia de ingresos sólida y sostenida.

Estados financieros

Estado de resultados

Una vez definida las proyecciones de los ingresos, así como los costos y gastos se efectúa el estado de resultados, a través del cual se podrá conocer si la empresa desde el primer año de funcionamiento presenta una utilidad o pérdida.

Bajo esa perspectiva en el primer año la organización presentará una pérdida de - \$3.923,00 dólares americanos, sin embargo, desde el segundo año hasta el quinto año de proyección se presenta una utilidad de \$37.840,00 dólares, lo que favorece para su desarrollo y su permanencia dentro del mercado actual el cual resulta sumamente competitivo.

Tabla 37*Estado de resultados*

CONCEPTO	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
VENTAS NETAS	\$127.733,76	\$148.390,13	\$169.693,39	\$182.076,30	\$194.821,64
(-) Costo de Producción y Ventas	\$52.111,81	\$55.762,66	\$59.519,81	\$61.943,82	\$64.431,62
UTILIDAD BRUTA	\$75.621,95	\$92.627,47	\$110.173,58	\$120.132,47	\$130.390,01
(-) GASTOS OPERACIONALES					
Gastos Administrativos	\$25.876,54	\$26.303,50	\$26.737,51	\$27.178,68	\$27.627,13
Gastos de Venta (Vendedor/ Comercializador)	\$8.199,00	\$8.334,28	\$8.471,80	\$8.611,58	\$8.753,67
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$41.546,41	\$57.989,68	\$74.964,27	\$84.342,21	\$94.009,21
(-) Gastos Financieros (Intereses crédito BanEcuador)	\$2.028,98	\$1.898,58	\$1.755,80	\$1.599,45	\$1.428,25
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$39.517,43	\$56.091,10	\$73.208,47	\$82.742,76	\$92.580,96
(-) 15% Participación Trabajadores	\$5.927,62	\$8.413,67	\$10.981,27	\$12.411,41	\$13.887,14

UTILIDAD ANTES	\$33.589,82	\$47.677,44	\$62.227,20	\$70.331,34	\$78.693,81
DE IMPUESTO A					
LA RENTA					
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$8.397,45	\$11.919,36	\$15.556,80	\$17.582,84	\$19.673,45
UTILIDAD NETA	\$25.192,36	\$35.758,08	\$46.670,40	\$52.748,51	\$59.020,36
DEL EJERCICIO					

Nota. Elaboración propia (2026)

KAWA SNACK presenta una evolución financiera positiva durante los cinco años de evaluación. Las ventas netas aumentan de USD 127.733,76 en 2026 a USD 194.821,64 en 2030, impulsadas por el crecimiento de la capacidad productiva y el ajuste anual del precio de venta según la inflación (1,91%). Después de cubrir los costos, gastos operativos, intereses del crédito, la participación del 15% a los empleados y el 25% de impuesto a la renta, la utilidad neta pasa de USD 25.192,36 en el primer año a USD 59.020,36 en el quinto, lo que representa un incremento del 134%. Estos resultados evidencian una estructura de costos eficiente y confirman que KAWA SNACK es un emprendimiento financieramente viable, con una rentabilidad creciente y sostenida.

Estado de situación inicial

El estado de situación inicial nos permite definir los valores de inversión del año cero, es decir cuáles son los activos con los que contará la nueva empresa, los pasivos y el patrimonio, presentando así un valor de total de pasivo y patrimonio de \$86.377,00 dólares americanos, cifra con la cual empezará la funcionalidad la organización y, de esta manera poder cubrir el mercado objetivo, al presentar un producto nutricional como es de la snack saludable en base a cacao y uvilla en una presentación de 25 gramos.

Tabla 38*Estado de situación inicial*

CONCEPTO	Año 0	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	\$14.364,57	\$41.900,22	\$79.871,19	\$128.611,70	\$183.273,96	\$244.036,88
Total Activo	\$14.364,57	\$41.900,22	\$79.871,19	\$128.611,70	\$183.273,96	\$244.036,88
Corriente						
ACTIVO NO CORRIENTE						
Propiedad, Planta y Equipo	\$36.705,00	\$36.705,00	\$36.705,00	\$36.705,00	\$36.705,00	\$36.705,00
(costo histórico)						
(-) Depreciación Acumulada	-	\$3.250,95	\$6.501,90	\$9.752,85	\$13.003,80	\$16.254,75
Activo Fijo Neto	\$36.705,00	\$33.454,05	\$30.203,10	\$26.952,15	\$23.701,20	\$20.450,25

Activos Diferidos	\$2.324,53	\$2.324,53	\$2.324,53	\$2.324,53	\$2.324,53	\$2.324,53
(costo histórico)						
(-) Amortización Acumulada de Diferidos	-	\$464,91	\$929,81	\$1.394,72	\$1.859,62	\$2.324,53
Activo Diferido Neto	\$2.324,53	\$1.859,62	\$1.394,72	\$929,81	\$464,91	-
Total Activo No Corriente	\$39.029,53	\$35.313,67	\$31.597,82	\$27.881,96	\$24.166,11	\$20.450,25
TOTAL ACTIVOS	\$53.394,10	\$77.213,90	\$111.469,01	\$156.493,66	\$207.440,07	\$264.487,13
PASIVO						
Préstamo BanEcuador por Pagar	\$21.357,64	\$19.985,07	\$18.482,10	\$16.836,35	\$15.034,25	\$13.060,96
TOTAL PASIVOS	\$21.357,64	\$19.985,07	\$18.482,10	\$16.836,35	\$15.034,25	\$13.060,96
PATRIMONIO						
Capital Social (aporte propio, 60% inversión)	\$32.036,46	\$32.036,46	\$32.036,46	\$32.036,46	\$32.036,46	\$32.036,46
Utilidades Acumuladas (retenidas)	-	\$25.192,36	\$60.950,44	\$107.620,84	\$160.369,35	\$219.389,71
TOTAL PATRIMONIO	\$32.036,46	\$57.228,83	\$92.986,90	\$139.657,31	\$192.405,81	\$251.426,17
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$53.394,10	\$77.213,90	\$111.469,01	\$156.493,66	\$207.440,07	\$264.487,13

El estado de situación financiera de KAWA SNACK muestra el incremento del patrimonio y los recursos del proyecto desde su inicio hasta el año 5. En el año 0 el total de activos arranca en USD 53.394,10, compuesto por el efectivo inicial en caja, la maquinaria y equipos valorados en USD 36.705,00 y los activos diferidos de USD 2.324,53 correspondientes a los gastos de constitución. Con el paso de los años, los activos fijos y diferidos se reducen progresivamente por efecto de la depreciación y amortización acumulada, mientras que el rubro de caja y bancos crece de forma notable desde USD 14.364,57 en el año 0 hasta USD 244.036,88 en 2030, lo que refleja la acumulación de efectivo generada por las utilidades del negocio. Como resultado el total de activos crece de USD 53.394,10 a USD 264.487,13 al cierre del año 5.

Por el lado del financiamiento, el pasivo está conformado únicamente por el préstamo con BanEcuador, que se reduce consistentemente de USD 21.357,64 en el año 0 hasta USD 13.060,96 en 2030 conforme se realizan los pagos del crédito, demostrando una reducción progresiva del endeudamiento. El patrimonio, por su parte, experimenta un crecimiento muy significativo gracias a la acumulación de utilidades retenidas, pasando de USD 32.036,46 en el año 0 a USD 251.426,17 en el año 5.

Flujo de fondos

El flujo de fondos permite actualizar los valores a cifras futuras, tomando en cuenta los costos, gastos e ingresos generados durante cada período de operación, de esta manera se obtiene el flujo neto de caja a través del cual se realiza el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales son indicadores financieros fundamentales para evaluar la rentabilidad de cualquier emprendimiento. Estos indicadores permiten comparar los bienes generados por el proyecto frente a la inversión inicial realizada, con el propósito de conocer la factibilidad del proyecto y respaldar la elección de decisiones del emprendedor, cifras que se aprecian en la siguiente tabla.

Tabla 39*Flujo de Fondos*

CONCEPTO	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
Ventas netas	\$127.733,76	\$148.390,13	\$169.693,39	\$182.076,30	\$194.821,64
Costo de ventas	\$49.225,36	\$52.828,59	\$56.537,32	\$58.912,12	\$61.349,90
Gastos de operación	\$33.711,04	\$34.267,27	\$34.832,68	\$35.407,42	\$35.991,64
Depreciación y amortización	\$3.715,86	\$3.769,50	\$3.824,02	\$3.879,45	\$3.935,79
Utilidad en operaciones	\$41.081,50	\$57.524,78	\$74.499,37	\$83.877,30	\$93.544,30
Intereses	\$2.028,98	\$1.898,58	\$1.755,80	\$1.599,45	\$1.428,25
Utilidad antes de impuestos y participaciones	\$39.052,53	\$55.626,20	\$72.743,57	\$82.277,85	\$92.116,05
Impuestos y participaciones (15% part. + 25% renta)	\$14.156,54	\$20.164,50	\$26.369,54	\$29.825,72	\$33.392,07
Utilidad neta	\$24.895,99	\$35.461,70	\$46.374,02	\$52.452,13	\$58.723,98
(+) Depreciaciones y amortizaciones	\$3.715,86	\$3.769,50	\$3.824,02	\$3.879,45	\$3.935,79
(-) Pago del principal del crédito a largo plazo	\$1.372,57	\$1.502,97	\$1.645,75	\$1.802,10	\$1.973,30
FLUJO DE FONDOS	\$27.239,27	\$37.728,23	\$48.552,30	\$54.529,48	\$60.686,47

El flujo de fondos muestra el dinero real que genera KAWA SNACK en cada período, es decir, el efectivo disponible después de cubrir todos los compromisos del negocio. Partiendo de las ventas netas y descontando los costos de ventas, gastos de operación, depreciación y los intereses del crédito con BanEcuador, el proyecto obtiene una utilidad neta de USD 24.895,99 en el año 1 que crece sostenidamente hasta USD 58.723,98 en el año 5. A esta utilidad se le suma de vuelta la depreciación y amortización, debido a que corresponden a gastos contables que no representan un desembolso efectivo de dinero, y se descuenta el pago del capital del préstamo que sí representa una salida efectiva de dinero.

El resultado es un flujo de fondos positivo desde el primer año, arrancando en USD 27.239,27 en 2026 y alcanzando USD 60.686,47 en 2030, lo que significa que desde el inicio de operaciones el proyecto genera suficiente efectivo para cubrir todas sus obligaciones financieras, pagar el crédito y aun así dejar un excedente creciente en caja. Esta tendencia positiva y consistente a lo largo de los cinco años es uno de los indicadores más importantes de la viabilidad del emprendimiento, ya que confirma que KAWA SNACK no solo es rentable en términos contables sino también en términos de liquidez real.

Evaluación financiera

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

La Tasa mínima aceptada de rendimiento, es conocida como TMAR, la cual constituye un porcentaje de rentabilidad mínimo que el inversionista exige en un proyecto, a fin de poder consolidarse viable, de esta manera en el plan de negocios para la producción y comercialización de snack saludable a base de cacao y uvilla corresponde al 11,21% en la que se toma en cuenta el promedio de tasa activa, más la tasa pasiva de Banco Central del Ecuador, y más del riesgo del negocio, para dicho cálculo se empleó la siguiente fórmula, adicional los datos se encuentran en la siguiente tabla

$$TMAR = (\text{Promedio de Tasa Activa} + \text{Tasa pasiva BCE}) + \text{Riesgos del negocio}$$

$$TMAR = 6,21 + 5,00\% = 11,21\%$$

Tabla 40

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

Variables TMAR	%	Fuente
Tasa Activa	7.02%	BCE Ecuador 2025
Tasa Pasiva	5,40%	BCE Ecuador 2025
Promedio	6,21%	
Tasa de riesgo	5,00%	Industria alimenticia
TMAR / TOTAL	11,21%	

Nota. Elaboración propia (2026)

La TMAR representa el rendimiento mínimo que el proyecto debe generar para que valga la pena invertir en él. Para calcularla se tomaron dos referencias oficiales del Banco Central del Ecuador 2025: la tasa activa del 7,02%, que es el costo al que los bancos prestan dinero, y la tasa pasiva del 5,40%, que es lo que los bancos pagan a quienes ahorran, obteniendo un promedio de 6,21%. A este promedio se le sumó una tasa de riesgo del 5,00% propia de la industria de alimentos, que reconoce la incertidumbre inherente a cualquier emprendimiento nuevo en este sector, resultando en una TMAR final de 11,21%.

Esto significa que KAWA SNACK debe rendir al menos el 11,21% anual sobre la inversión realizada para que sea más conveniente que simplemente depositar ese dinero en un banco o invertirlo en otra alternativa de menor riesgo. Si los indicadores financieros como el VAN y la TIR superan esta tasa, el proyecto queda demostrado como una inversión rentable y financieramente justificada para el emprendedor.

Valor Actual Neto VAN

Una vez definido el flujo de fondos, se puede realizar el cálculo de Valor Actual Neto (VAN).

Tabla 41*Flujo de Fondos del Inversionista*

CONCEPTO	Año 0	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
Inversión Propia (Capital Social, 60%)	\$32.036,46					
Flujo de Fondos (operación)		\$27.239,27	\$37.728,23	\$48.552,30	\$54.529,48	\$60.686,47
(+) Valor de Rescate — Activo Fijo Neto Año 5						\$20.450,25
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						\$14.364,57
Flujo neto de inversión	\$32.036,46	\$27.239,27	\$37.728,23	\$48.552,30	\$54.529,48	\$95.501,30

Nota. Elaboración propia (2026)

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t} - I_0$$

$$\text{Año 1: } 27.239,27 \div (1,1121)^1 = 24.493,5437$$

$$\text{Año 2: } 37.728,23 \div (1,1121)^2 = 30.505,5423$$

$$\text{Año 3: } 48.552,30 \div (1,1121)^3 = 35.300,291$$

$$\text{Año 4: } 54.529,48 \div (1,1121)^4 = 35.649,7093$$

$$\text{Año 5: } 95.501,30 \div (1,1121)^5 = 56.142,2844$$

$$I_0 = 32.036,46$$

$$VAN = 24.493,5437 + 30.505,5423 + 35.300,291 + 35.649,7093 + 56.142,2844 \\ - 32.036,46$$

$$VAN = 150.054,91$$

Los resultados obtenidos del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) confirman que el proyecto es económicamente viable, registrando un valor presente positivo de 150.054,91. Este resultado muestra que el valor presente de los beneficios esperados supera el monto de la inversión inicial, considerando la tasa de descuento del 11,21%. Por lo tanto, se concluye que el proyecto crea valor económico, recupera las inversiones invertidas y genera beneficios adicionales para los inversionistas, por lo que se recomienda su implementación desde el punto de vista de la evaluación económica.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR), permite conocer la tasa máxima de recuperación de inversión que dentro del proyecto corresponde a 109,62%, la cual es mayor a la tasa mínima de rendimiento que corresponde al 11,21% por ende proyectos factible para su puesta.

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Tabla 42

Tasa Interna de Retorno (TIR)

INDICADORES DE RENTABILIDAD	
VAN (Valor Actual Neto)	\$150.054,91
TIR (Tasa interna de retorno)	109,62%
TMAR	11,21%
Decisión (VAN > 0 y TIR > TMAR)	VIABLE

Nota. Elaboración propia (2026)

Los indicadores de rentabilidad confirman de manera contundente la viabilidad financiera de KAWA SNACK. El VAN de USD 150.054,91 indica que el proyecto genera ese valor adicional por encima de la inversión inicial y por encima del rendimiento mínimo exigido del 11,21%, lo que significa que el emprendedor no solo recupera su dinero, sino que obtiene una ganancia real significativa en términos actuales. Por su parte, la TIR del 109,62% supera ampliamente la TMAR del 11,21%, lo que quiere decir que el proyecto rinde casi diez veces más que el mínimo requerido. Dado que se cumplen ambas condiciones VAN mayor a cero y TIR mayor a la TMAR la decisión es VIABLE, ratificando que KAWA SNACK representa una oportunidad de inversión altamente rentable y financieramente sólida dentro del mercado de snacks saludables de Latacunga.

Relación costo/beneficio

Para el cálculo de la relación costo beneficio, se tome en cuenta los ingresos actualizados, la inversión, los costos actualizados, para la cual se emplea la siguiente fórmula

$$R\ B/C = (\text{Ingresos Actualizados} / \text{Costos Actualizados})$$

$$R\ B/C = \$612.249,43 / \$456.210,32 = 1.34 > 1 \rightarrow \text{VIABLE.}$$

De esta manera se presenta un beneficio de 1,34 lo que significa que por cada \$1 invertido se recuperan \$1.34.

Tabla 43

Relación Costo/Beneficio

RELACIÓN COSTO/BENEFICIO				
Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030

Egresos

totales por	\$99.121,92	\$109.158,94	\$119.495,35	\$125.744,72	\$132.161,87
año					

Ingresos

totales por	\$127.733,76	\$148.390,13	\$169.693,39	\$182.076,30	\$194.821,64
año					

Valor presente de ingresos (incluye valor de rescate 5 año)	\$612.210,43
--	--------------

Valor presente de egresos (incluye inversión propia 0 Año)	\$456.210,32
---	--------------

Relación costo beneficio	\$1,34
---------------------------------	---------------

Nota. Elaboración propia (2026)

La relación costo/beneficio compara en términos actuales todos los ingresos y egresos del proyecto durante los cinco años de evaluación. El valor presente de los ingresos totales, incluyendo el valor de rescate del año 5, asciende a USD 612.210,43, mientras que el valor presente de los egresos totales, incluyendo la inversión propia del año 0, es de USD 456.210,32, resultando en una relación costo/beneficio de USD 1,34. Esto significa que por cada dólar que el emprendedor invierte y gasta en KAWA SNACK, el proyecto devuelve USD 1,34, es decir, una ganancia neta de USD 0,34 por cada dólar comprometido, lo que confirma que los beneficios superan ampliamente a los costos y ratifica junto al VAN y la TIR que el proyecto es financieramente rentable y conveniente para el emprendedor.

Tabla 44*Punto de Equilibrio*

PROYECTO KAWA SNACK — PUNTO DE EQUILIBRIO

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	(2026)	(2027)	(2028)	(2029)	(2030)
Mano de Obra Directa (Salario fijo mensual)	\$24.442,42	\$24.845,72	\$25.255,67	\$25.672,39	\$26.095,99
CIF (fijo)	\$8.449,45	\$8.588,87	\$8.730,58	\$8.874,64	\$9.021,07
Gastos Administrativos (fijo)	\$25.876,54	\$26.303,50	\$26.737,51	\$27.178,68	\$27.627,13
Gastos de Venta (fijo)	\$8.199,00	\$8.334,28	\$8.471,80	\$8.611,58	\$8.753,67
TOTAL COSTOS FIJOS	\$66.967,41	\$68.072,37	\$69.195,57	\$70.337,29	\$71.497,86
Materia Prima (costo variable total)	\$19.219,94	\$22.328,08	\$25.533,55	\$27.396,79	\$29.314,57
Unidades vendidas	79.834	91.238	102.643	108.346	114.048
Costo Variable Unitario (USD/unid.)	\$0,2408	\$0,2447	\$0,2488	\$0,2529	\$0,2570
Precio de Venta Unitario (USD)	\$1,60	\$1,63	\$1,65	\$1,68	\$1,71
Margen de Contribución Unitario (USD/unid.)	\$1,3593	\$1,3817	\$1,4045	\$1,4276	\$1,4512
PUNTO DE EQUILIBRIO (unidades)	49.268	49.268	49.268	49.268	49.268
PUNTO DE EQUILIBRIO (USD)	\$78.828,66	\$80.129,33	\$81.451,47	\$82.795,42	\$84.161,54

Nota. Elaboración propia (2026)

Los resultados muestran que el proyecto alcanza un punto de equilibrio de 49.268 unidades anuales, nivel en el que los ingresos cubren la totalidad de los costos fijos. Este volumen representa aproximadamente el 62% de las ventas proyectadas para el primer año, lo que evidencia un margen de seguridad favorable. Asimismo, las ventas estimadas para los cinco años superan este umbral, garantizando la generación de utilidades durante todo el período de evaluación. El margen de contribución unitario de USD 1,3593 demuestra que el precio de venta cubre ampliamente el costo variable, permitiendo que, a partir de la unidad 49.269, cada producto vendido genere utilidad. En conjunto, estos resultados confirman la viabilidad económica y rentabilidad del proyecto KAWA SNACK en el mercado de snacks saludables de la ciudad de Latacunga.

Figura 10

Punto de equilibrio

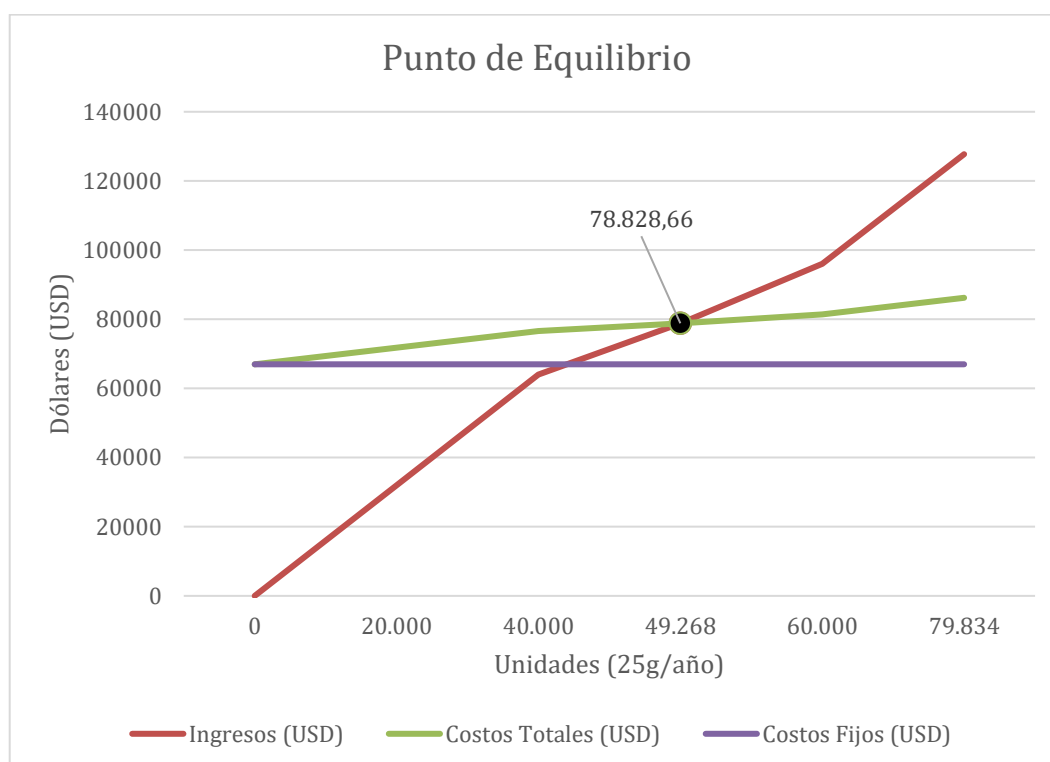


Tabla 45*Análisis de Sensibilidad*

PROYECTO KAWA SNACK — ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD											
Escenario	Ventas	Costos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR	Viable
Base (sin variación)	0,0%	0,0%	(\$32.036)	\$27.239	\$37.728	\$48.552	\$54.529	\$95.501	\$150.055	109,62%	SÍ
Optimista	10,0%	-10,0%	(\$32.036)	\$40.669	\$52.740	\$65.195	\$72.150	\$114.127	\$208.839	149,40%	SÍ
Pesimista	-10,0%	10,0%	(\$32.036)	\$13.809	\$22.716	\$31.910	\$36.909	\$76.876	\$91.271	70,53%	SÍ
Ventas +10%	10,0%	0,0%	(\$32.036)	\$35.382	\$47.188	\$59.370	\$66.137	\$107.921	\$187.781	134,30%	SÍ
Ventas -10%	-10,0%	0,0%	(\$32.036)	\$19.096	\$28.268	\$37.734	\$42.922	\$83.081	\$112.329	85,01%	SÍ
Ventas -20%	-20,0%	0,0%	(\$32.036)	\$10.953	\$18.808	\$26.916	\$31.315	\$70.662	\$74.603	60,42%	SÍ
Costos +10%	0,0%	10,0%	(\$32.036)	\$21.952	\$32.176	\$42.727	\$48.517	\$89.296	\$128.997	94,92%	SÍ
Costos -10%	0,0%	-10,0%	(\$32.036)	\$32.526	\$43.281	\$54.377	\$60.542	\$101.707	171.113	124,54%	SÍ
Costos +20%	0,0%	20,0%	(\$32.036)	\$16.665	\$26.624	\$36.903	\$42.504	\$83.090	\$107.939	80,46%	SÍ

El análisis de sensibilidad demuestra que el proyecto KAWA SNACK mantiene su viabilidad financiera ante diferentes escenarios de variación en las ventas y los costos. En el escenario base se obtuvo un VAN de USD 150.055 y una TIR de 109,62 %, indicadores que evidencian una alta rentabilidad. En el escenario optimista, con un incremento del 10 % en las ventas y una reducción del 10 % en los costos, el VAN aumenta a USD 208.839 y la TIR a 149,40 %, reflejando un mejor desempeño financiero. Por el contrario, en el escenario pesimista, donde las ventas disminuyen un 10 % y los costos aumentan un 10 %, el VAN se reduce a USD 91.271 y la TIR a 70,53 %; sin embargo, ambos indicadores continúan siendo positivos y superiores a la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR). De igual forma, al analizar variaciones independientes en las ventas y los costos, incluso con una disminución del 20 % en las ventas o un incremento del 20 % en los costos, el proyecto mantiene un VAN positivo y una TIR superior a la TMAR, confirmando que la inversión conserva su rentabilidad. En consecuencia, los resultados evidencian que el proyecto posee una adecuada capacidad para enfrentar cambios desfavorables del mercado sin comprometer su factibilidad económica y financiera

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El estudio de mercado permitió identificar un mercado objetivo de 46.280 consumidores potenciales en la ciudad de Latacunga. Además, se determinó una demanda proyectada de 2.221.426 unidades y una oferta de 895.457 unidades para el año 2026, generando una demanda insatisfecha de 1.325.969 unidades. Estos resultados evidencian la existencia de un mercado con oportunidades para la producción y comercialización del snack saludable de cacao con uvilla.
- El estudio técnico permitió definir la localización, el proceso productivo, la distribución de planta y los recursos necesarios para la ejecución del proyecto. Asimismo, se estableció una inversión total de USD 53.394,10, integrada por USD 36.705,00 de inversión fija, USD 2.324,53 de inversión diferida y USD 14.364,57 de capital de trabajo, recursos suficientes para el inicio de las operaciones.
- El estudio organizacional y legal permitió establecer la estructura administrativa de la empresa, definiendo las funciones del personal y los lineamientos para su funcionamiento. Además, se identificaron los requisitos legales necesarios para la constitución y operación del negocio, como el registro de la empresa, la notificación sanitaria de ARCSA, el permiso de funcionamiento y el registro de la marca, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente.
- El estudio financiero determinó que el proyecto requiere una inversión inicial de USD 53.394,10, financiada en un 60 % con capital propio y un 40 % mediante financiamiento externo. La evaluación financiera obtuvo un VAN de USD 150.055, una TIR del 109,62 % y una TMAR del 11,21 %. Además, se estableció un punto de equilibrio de 49.268 unidades anuales, inferior a las ventas proyectadas, lo que respalda la factibilidad comercial, técnica y financiera del proyecto.

Recomendaciones

- Se recomienda ejecutar el proyecto conforme a la planificación técnica establecida, optimizando el uso de los recursos humanos, tecnológicos y financieros para garantizar un proceso productivo eficiente y la obtención de un producto de calidad.
- Realizar una adecuada gestión financiero y administrativo durante la operación de la empresa con el fin de optimizar los recursos, asegurar la factibilidad esperada y promover oportunidades de crecimiento futuro a nuevos mercados.
- Se recomienda cumplir oportunamente con todos los requisitos legales y sanitarios, manteniendo actualizados los permisos y registros correspondientes, a fin de asegurar el funcionamiento formal de la empresa y fortalecer la confianza de los consumidores.
- Se recomienda poner en marcha el proyecto considerando la estructura de financiamiento propuesta y realizar un seguimiento periódico de los indicadores financieros, con el propósito de mantener la rentabilidad, controlar los costos y garantizar la sostenibilidad económica del negocio a largo plazo.

Bibliografía

- Alibú. (2018). *Alibú*. Obtenido de <https://alibuecuador.com/>
- Aspiazu, E. L., Sumba Nacipucha, N. A., Franco Cedeño, E. M., & Cueva Estrada, J. M. (2025). Preferencias de consumo y hábitos saludables: un estudio sobre consumidores de bienestar activo. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 16.
- Atucha, A. J., & Gualdoni, P. (2018). El funcionamiento de los mercados. 34.
- Banco Internacional. (9 de junio de 2025). *Productos y servicios*. Obtenido de <https://www.bancointernacional.com.ec/sala-de-prensa/que-es-el-financiamiento/>
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2019). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. Pearson. Obtenido de Pearson
- Bodie, Z., & Merton, R. (2004). *Finanzas*. Pearson educación.
- Bravo Zúniga, D. V., & Polo Vega, M. M. (2021). *Flujo de caja para la toma de decisiones financieras a corto plazo en el sector manufacturero del cantón cuenca*. Cuenca.
- Castro, E. C., & Díaz, I. M. (2004). *Gestión de precios*. ESIC Editorial.
- Castro, M. M. (2024). Fuentes de financiamiento tradicionales y alternativas para la promoción de proyectos productivos en tiempos de crisis.
- CENSO ECUADOR. (Mayo de 2026). *Diagnóstico demográfico y socioeconómico Cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi*. Obtenido de <https://www.censoecuador.gob.ec/diagnosticos/cotopaxi/latacunga.html>
- Clavijo, M. (25 de Octubre de 2016). *Manual de Funciones Encikla*. Obtenido de <https://apidspace.cordillera.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6f66f304-04e2-470f-8dd0-69e801853c53/content>
- Coronel, A. S., Aceves López, J. N., & Valdez Pineda, D. I. (s.f.). IMPORTANCIA DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO .
- Data Bridge, Market Research. (2025). *Global healthy snacks market: Analysis of size, share, trends, industry overview and forecast to 2032*.
- Flores, N. H., & Klimenco, O. (2025). Metodología de la investigación, enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. 19.

- Godoy, T. E. (2020). *La estrategia didáctica lectoescritura y el aprendizaje del inglés como lengua extranjera en la educación primaria del Ecuador*. Quito.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación*. Mexico: mcgraw-hill education.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos . (Diciembre de 2011). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (1 de Enero de 2025). *Resultados principales Cotopaxi*. Obtenido de https://www.censoecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/Info_Cotopaxi.pdf
- Jiménez, M. J., & Manosalvas, A. (2022). CONSUMO DE SNACKS NUTRITIVOS EN LA CIUDAD DE LATACUNGA. 7.
- Joyw. (11 de Noviembre de 2021). *La ubicación de tu negocio y su importancia para alcanzar el éxito*. Obtenido de <https://joyw.com.mx/blog/ubicacion-negocio/>
- Kother, P., & Armstrong, G. (2016). *Dirección Marketing*. Perason. Obtenido de https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf
- Martin, J. (2017). *Ingeniería y Organización de Proyectos*. 4.
- Meza, J. d. (2017). *Evaluación financiera de proyectos* .
- Molina, M. M. (2013). *Análisis e interpretación de los estados financieros*. EDIGRABER.
- Montecinos, L. A. (2021). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/slideshow/la-oferta-246949421/246949421>
- Multianalityca. (5 de Junio de 2024). *Las tendencias que están transformando la industria alimentaria en Ecuador*. Obtenido de <https://multianalityca.com/tendencias-industria-alimentaria-ecuador/>
- Orozco, J. d. (2013). *Evaluación Financiera*. Bogota: Buena Semilla.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio.
- PACCARI. (2026). *PACCARI*. Obtenido de <https://paccari.com/>
- Pérez, P. T. (27 de 04 de 2020). *PDFCOFFEE*. Obtenido de PDFCOFFEE: <https://pdfcoffee.com/el-estudio-de-mercado-3-pdf-free.html>
- PROECUADOR. (6 de marzo de 2025). *Estudio revela importantes hallazgos sobre el consumo de productos naturales y orgánicos*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/estudio-revela-importantes-hallazgos-sobre-el-consumo-de-productos-naturales-y-organicos/>
- Quimis, E. J. (2012). *La comercialización de la gasolina de pesca artesanal en asopescar, y su aporte al desarrollo comericla pesquero artesanal del cantón puerto lópez periodo 2007 - 2012*. Manabí.
- Rangel, V. T. (2017). *Contabilidad General*. Mexico: Editorial Digital UNID.
- Rappi Ecuador. (2025). *Rappi Ecuador*. Obtenido de <https://www.rappi.com.ec/p/jet-barra-de-chocolate-26-g-3039>
- Reyes, F. B., Álvarez Ochoa, R. I., Maldonado Córdova, P. A., Cordero Cordero, G., & Capote Llanares, M. A. (2023). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: de la teoría a la práctica*. Puerto Madero.
- Reyes, F. M., Álvarez, R. I., Córdova, P. A., Cordero, G., & Capote Llanares, M. A. (2023). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: de la teoría a la práctica*. Puerto Madero.
- Reyes, L. -R., & Carmona Alvarado, F. (2020). Investigación Documental. *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*, 4.
- Serrano, F. G. (2020). *Proyecto de inversión*. Mexico: Patria Educación.
- Truyols, M. (2010). *Estudios económicos y financieros* . Teoría y prácticas.
- UNADE . (2020). *Acreditación Institucional de Alta Calidad Educativa*. Obtenido de <https://unade.edu.mx/articulos/diagrama-de-flujo-en-la-empresa/>
- Universidad Europea. (18 de Diciembre de 2025). *Universidad Europea*. Obtenido de <https://ecuador.universidadeuropea.com/blog/estudio-mercado/#que-es-un-estudio-de-mercado>

Vique, V. O., Esparza, F. F., Balseca, J., & Chafla, J. L. (2022). *FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS PARA FINANCIAMIENTO*. Guayaquil: CIDE.

WASHER, M. (2021). La importancia de la distribución en planta o layout. 6.

ANEXOS

Anexo 1



Anexo 2



- 86% de los consumidores compran snacks varias veces por semana.
- Se priorizan opciones con ingredientes funcionales y menor aporte calórico.
- La demanda se inclina hacia snacks de fácil acceso, rápida preparación y beneficios nutricionales.

Por otro lado, en términos de comercio exterior, si bien la balanza comercial de esta industria sigue siendo deficitaria, con USD 32,9 millones en 2024, las exportaciones han crecido en los últimos años, mostrando el potencial de estos alimentos procesados en mercados internacionales. Para fortalecer esta tendencia, ANFAB impulsa iniciativas como el Proyecto CREA, que busca mejorar la competitividad e internacionalización de productos alimenticios con alto valor agregado como el aguacate, banano, café, cacao, guayusa, guanábana, plátano y quinua. Este programa, cofinanciado por la Unión Europea, promueve estrategias de innovación, sostenibilidad e inclusión para facilitar el acceso de las empresas ecuatorianas a mercados globales. Desde ANFAB, seguimos impulsando el crecimiento sostenible de la industria de alimentos y bebidas del país, fortaleciendo la producción local y abriendo nuevas oportunidades en mercados nacionales e internacionales.

Fuente: Informe Económico ANFAB Febrero 2025

Anexo 3

Tabla 7. Exportaciones de barras nutricionales

Exportadores	2008	2009	2010	2011	2012
	Cantidad importada, TM	Cantidad importada, TM	Cantidad importada, TM	Cantidad importada, TM	Cantidad importada, TM
Estados Unidos de América	6	12	31	18	20
Argentina	11	0	0	0	0
TOTAL	17	12	31	18	20

Las empresas que exportan a Ecuador son las siguientes: General Mills y Kellog.

(2002) está determinado por la intersección de las funciones de oferta y demanda.

Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha para realizar los cálculos se basó en el año (2013), a través de un análisis comparativo entre la demanda y la oferta.

A continuación la fórmula utilizada:

$D_i = O - D$

Simbología y datos:

Oferta: O = 663.71 ton/año
Demanda: D = 1646.5 ton/año
Demanda insatisfecha: $D_i = ?$
Cálculo de la demanda insatisfecha para la galleta nutricional en el primer año base:
 $D_i = 663.71 \text{ ton/año} - 1646.5 \text{ ton/año}$
 $D_i = -982.79 \text{ ton/año}$

Tabla 10: Demanda insatisfecha

Año	Oferta futura (ton)		Demanda futura (ton)		Demanda insatisfecha (ton)	
	Galleta nutricional	Barra nutricional	Galleta nutricional	Barra nutricional	Galleta nutricional	Barra nutricional
1	663.71	120.48	1646.5	1540	-982.79	-1419.52
2	676.98	125.29	1682.4	1603	-1005.42	-1477.71
3	690.52	130.31	1718.3	1668	-1027.78	-1537.69
4	704.33	135.52	1754.1	1632	-1049.77	-1576.48
5	718.42	140.94	1790	1617	-1071.58	-1616.06
6	732.79	146.58	1825.9	1622	-1093.11	-1657.42
7	747.45	152.44	1861.8	1626	-1114.35	-1673.56
8	762.39	158.54	1897.7	1631	-1135.31	-1672.46
9	777.63	164.88	1933.6	1635	-1155.97	-1670.33
10	793.18	171.47	1969.5	1640	-1176.32	-1668.33

Nombre de los productos

El nombre de los productos a elaborarse permite reconocerlos en el mercado, de esta manera se los diferenciara de manera rápida y llamativa para el cliente.

Al realizar la prueba de degustación de la galleta nutricional se evaluó el nombre y se encontró lo siguiente:

El nombre de la galleta (NUTRICRAK) tiene la aceptación del nombre con un 82% de aprobación del futuro cliente.



Anexo 4

Paso	Criterio	Fuente	Resultado
1	Población de la ciudad de Latacunga, censo 2022	INEC (2022)	217261
2	Proyección al año 2026 (tasa intercensal ≈ 1,2 % anual)	Cálculo propio sobre INEC (2022)	230.613
3	Población de 15 a 64 años (≈ 65 %)	INEC (2025)	149.899
4	Hogares de estratos A, B y C+ (35,9 %)	INEC (2011)	53.814
	Población objetivo del estudio	Cálculo propio	53.814

Poblacion		Porcentaje		Estimación	Resultado
217.261	*	1	+	0,012	$=67*((17+K7)^5$
230.613,293		0,65			149.899
149.898,640		0,359			53.814

Fuentes de donde se obtuvo la información

Anexo 5

PASO	CRITERIO	FUENTE		
1	Población objetiva del estudio	Tabla 1	53.814	
2	Consumidores frecuentes de snack (86%)	ANFAB (2025)	46.280	
3	Consumo per capital: 48 unidades de 25g al año	UTN	1200	
4	Demanda Actual 46.280×48 UNIDADES	Cálculo Propio	2.221.426	UNIDADES
5	Equivalente unidades 25g/año	Cálculo Propio	55.535.647	EST A EN GRAMOS

Como calculamos					
53.814	*	86%	=		46.280
46.280	*	48	=		2.221.426

Anexos 6

DEMANDA PROYECTADA EN UNIDADES			
Concepto	2026	2027	2028
Demanda Proyectada	2.221.426	$=C4*0,012+C4$	2.275.060

DEMANDA PROYECTADA	
Concepto	2026
Demanda Proyectada	2.221.426

OFERTA PROYECTADA	
Concepto	2026
Oferta Proyectada	$=C4*40,31\%$

		$=C3/C4*100$
B		C
CALCULO DE LA OFERTA		
Oferta		663,71
Demanda		1646,5
Porcentaje que representa la oferta frente a la demanda ($O/D*100\%$)		$=C3/C4*100$

Este valor nos ayuda a calcular la oferta proyectada

Datos obtenidos de Jiménez y Manosalvas

Demanda Insatisfecha Unidades					
Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Demanda Proyectada	2.221.426	2.248.083	2.275.060	2.302.361	2.329.989
(-) Oferta Proyectada	895.457	906.202	917.077	928.082	939.219
Demanda Insatisfecha	$=C14-C15$	1.341.881	1.357.983	1.374.279	1.390.770

unidades/año

Anexo 8

REQUERIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA				
Descripción	Área m ²	Valor mensual USD	Meses	Valor anual USD
Arrendamiento de galpón industrial de 120 m ² para la producción de snacks saludables, que incluye áreas de producción, almacenamiento, control de calidad, oficina administrativa, vestidores y circulación.	120	770	12	9240

Anexo 9

REQUERIMIENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario USD	Valor Total USD
Extintor ABC	4	55	220
Botiquín	1	80	80
Luz de emergencia	4	45	180
Detector de humo	4	40	160
Señalética	1	300	300
TOTAL			940

Anexo 10

REQUERIMIENTO DE LIMPIEZA Y SANEAMIENTO			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario USD	Valor Total USD
Escoba industrial	4	18	72
Trapeador	3	20	60
Balde	4	12	48
Contenedor residuos	6	35	210
Cepillo sanitario	5	15	75
TOTAL		465	
			Capital de trabajo
			Mensual
			38,75

Anexo 11

REQUERIMIENTO DE EPP			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario USD	Valor Total USD
Mandil	8	18	144
Botas	8	35	280
Guantes	20	8	160
Gafas	8	8	64
Cofia	100	0,3	30
Mascarilla	200	0,2	40
TOTAL			718

Anexo 12

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA - AÑO 1							
#	Materia Prima / Insumo	Unidad	Cant./unid.	P. Unit. (USD)	AÑO 1 Cantidad	AÑO 1 Costo (USD)	Proveedor
1	Uvilla fresca (Physalis peruviana)	kg	0,08	0,8	6386,72	5109,376	Productores Cotopaxi
2	Cacao	kg	0,01	5,6	798,34	4470,704	Productores Cotopaxi
3	Envase biodegradable 25 g	unid.	1	0,1	79834	7983,4	Tecnopak Ecuador
4	Etiqueta impresa (con RS)	unid.	1	0,02	79834	1596,68	Imprenta Latacunga
5	Azúcar orgánica	kg	0	2,25	0	0	PRONACA / Valdez
6	Ácido ascórbico (conservante)	kg	0,0001	7,5	7,9834	59,8755	Dist. Química Guayaquil
TOTAL COSTO MP AÑO 1						19220	
PARÁMETROS				TOTAL COSTO MP AÑO 1	19220		
Producción Año 1 (unid.)		79834		Capital de trabajo	3203,33925		

Anexo 13

REQUERIMIENTO DE SERVICIOS BÁSICOS			
Descripción	Unidad	Valor mensual USD	Valor anual USD
Energía eléctrica	Servicio	180	2160
Agua potable	Servicio	35	420
Internet	Plan	40	480
Recolección de residuos	Servicio	25	300
TOTAL		280	3360
	MENSUAL	ANUAL	
Servicios básicos ADM	215	2580	

Anexo 14

REQUERIMIENTO DE MUEBLES Y ENSERES - KAWA SNACK					
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Vida útil (años)	Observación
Escritorio administrativo	1	\$ 180,00	\$ 180,00	10	Oficina
Silla ejecutiva	1	\$ 120,00	\$ 120,00	10	Oficina
Archivador metálico	1	\$ 180,00	\$ 180,00	10	Documentación
Sillas de visita	2	\$ 60,00	\$ 120,00	10	Atención
Mesa de reuniones	1	\$ 250,00	\$ 250,00	10	Administración
TOTAL			850		

Anexo 15

CUADRO DE DEPRECIACIÓN DE MUEBLES Y ENSERES				
Costo total de muebles y enseres	\$ 850,00			
Valor residual (10%)	\$ 85,00			
Valor depreciable	\$ 765,00			
Vida útil (años)	10			
Depreciación anual	\$ 76,50			
Depreciación mensual	\$ 6,38			
Año	Valor inicial	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor en libros
1	\$ 850,00	\$ 76,50	\$ 76,50	\$ 773,50
2	\$ 773,50	\$ 76,50	\$ 153,00	\$ 697,00
3	\$ 697,00	\$ 76,50	\$ 229,50	\$ 620,50
4	\$ 620,50	\$ 76,50	\$ 306,00	\$ 544,00
5	\$ 544,00	\$ 76,50	\$ 382,50	\$ 467,50
6	\$ 467,50	\$ 76,50	\$ 459,00	\$ 391,00
7	\$ 391,00	\$ 76,50	\$ 535,50	\$ 314,50
8	\$ 314,50	\$ 76,50	\$ 612,00	\$ 238,00
9	\$ 238,00	\$ 76,50	\$ 688,50	\$ 161,50
10	\$ 161,50	\$ 76,50	\$ 765,00	\$ 85,00

Anexo 16

REQUERIMIENTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Proyecto: KAWA Snack			
DETALLE	CANT.	VALOR MENSUAL (USD)	VALOR ANUAL (USD)
Administrador (enlazar desde Mano de Obra)	1	1198,52	14382,20
Internet	1	40	480
Papelería y útiles de oficina	1	10	120
Suministros de oficina	1	5	60
Servicios básicos administrativos	1	215	2580
Depreciación equipo de cómputo	1	24	288
Depreciación muebles y enseres	1	6,375	76,5
Asistente contable	1	657,5	7890
Gastos bancarios	1	0	0
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		2156	25877

Anexo 17

MANO DE OBRA								
Cargo	Cant.	Salario mensual	XIII sueldo	XIV sueldo	Fondos de reserva (8,3333%)	IESS patronal	Total mensual	Total anual
Gerente/Empleador	1	\$900,00	\$75,00	\$39,17	\$75,00	\$109,35	\$1.198,52	\$14.382,20
Operario Producción 1	1	\$470,00	\$39,17	\$39,17	\$39,17	\$57,11	\$644,60	\$7.735,26
Operario Producción 2	1	\$470,00	\$39,17	\$39,17	\$39,17	\$57,11	\$644,60	\$7.735,26
Técnico Producción	1	\$550,00	\$45,83	\$39,17	\$45,83	\$66,83	\$747,66	\$8.971,90
Vendedor/Comercializador	1	\$500,00	\$41,67	\$39,17	\$41,67	\$60,75	\$683,25	\$8.199,00
Asistente Contable	1	\$480,00	\$40,00	\$39,17	\$40,00	\$58,32	\$657,49	\$7.889,84
TOTAL		\$3.370,00	\$280,83	\$235,00	\$280,83	\$409,46	\$4.576,12	\$54.913,46

Anexo 18

REQUERIMIENTO DE ACTIVOS INTANGIBLES			
Descripción	Cantidad	Precio Unit.	Valor Total USD
Constitución de la empresa	1	400	400
Notificación Sanitaria ARCSA	1	104,53	104,53
Registro de marca comercial (SENADI)	1	250	250
Permiso de funcionamiento Municipal	1	100	100
Firma electrónica	1	50	50
Diseño de imagen corporativa	1	300	300
Página web	1	500	500
Dominio web	1	20	20
Licencia ERP	1	600	600
TOTAL			2324,53

Anexo 19

3.1.4 TAMAÑO EN FUNCIÓN DE LA TECNOLOGÍA — Maquinaria y Equipos							
#	Equipo / Tecnología	Función	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Vida Útil	Proveedor
1	Deshidratador industrial 10 bandejas	Deshidratación uvilla 55°C/8h	2	\$3.200	\$6.400	10 años	Inoxpa Ecuador
2	Temperadora chocolate eléctrica	Fundir/templar cobertura 31–32°C	1	\$4.500	\$4.500	8 años	Marel/Javar
3	Túnel de enfriamiento compacto	Solidificar cobertura chocolate	1	\$3.800	\$3.800	10 años	Importado
4	Balanza digital ±0.1g	Control gramaje 25g±0.3g	3	\$450	\$1.350	5 años	Mettler Toledo
5	Selladora automática 25g	Sellado hermético biodegradable	1	\$2.200	\$2.200	8 años	PackMaq Cotopaxi
6	Etiquetadora semiautomática	Etiqueta RS+lote+fecha	1	\$1.800	\$1.800	8 años	Local Latacunga
7	Cámara frigorífica 8m³	PT y MP <20°C FIFO	1	\$5.500	\$5.500	15 años	Coldex Ecuador
8	Extractor aire + filtro HEPA	Inocuidad BPM ARCSA	2	\$800	\$1.600	5 años	Importado
9	Software ERP + fact.	Trazabilidad lotes+inventarios	1	\$1.500	\$1.500	Anual	Defontana/SICO
10	Paneles solares 2kWp	Energía renovable	1	\$4.200	\$4.200	25 años	SolarEC
	TOTAL INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPOS				\$32.850		

DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS DE CÓMPUTO (2 EQUIPOS)				
Cantidad de equipos	2			
Costo unitario	\$ 800,00			
Costo total	\$ 1.600,00			
Valor residual (10%)	\$ 160,00			
Valor depreciable	\$ 1.440,00			
Vida útil (años)	5			
Depreciación anual	\$ 288,00			
Depreciación mensual	\$ 24,00			
Año	Valor Inicial	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
1	\$ 1.600,00	\$ 288,00	\$ 288,00	\$ 1.312,00
2	\$ 1.312,00	\$ 288,00	\$ 576,00	\$ 1.024,00
3	\$ 1.024,00	\$ 288,00	\$ 864,00	\$ 736,00
4	\$ 736,00	\$ 288,00	\$ 1.152,00	\$ 448,00
5	\$ 448,00	\$ 288,00	\$ 1.440,00	\$ 160,00

Anexo 20

CUADRO DE DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPOS

Equipo	Costo (USD)	Vida útil (años)	Valor residual 10%	Valor depreciable	Depreciación anual	Depreciación mensual	Método	Observación
Deshidratador industrial (2)	\$ 6.400,00	10	\$ 640,00	\$ 5.760,00	\$ 576,00	\$ 48,00	Línea recta	
Templadora de chocolate	\$ 4.500,00	8	\$ 450,00	\$ 4.050,00	\$ 506,25	\$ 42,19	Línea recta	
Túnel de enfriamiento	\$ 3.800,00	10	\$ 380,00	\$ 3.420,00	\$ 342,00	\$ 28,50	Línea recta	
Balanza digital (3)	\$ 1.350,00	5	\$ 135,00	\$ 1.215,00	\$ 243,00	\$ 20,25	Línea recta	
Selladora automática	\$ 2.200,00	8	\$ 220,00	\$ 1.980,00	\$ 247,50	\$ 20,63	Línea recta	
Etiquetadora	\$ 1.800,00	8	\$ 180,00	\$ 1.620,00	\$ 202,50	\$ 16,88	Línea recta	
Cámara frigorífica	\$ 5.500,00	15	\$ 550,00	\$ 4.950,00	\$ 330,00	\$ 27,50	Línea recta	
Extractor + filtro HEPA (2)	\$ 1.600,00	5	\$ 160,00	\$ 1.440,00	\$ 288,00	\$ 24,00	Línea recta	
Paneles solares	\$ 4.200,00	25	\$ 420,00	\$ 3.780,00	\$ 151,20	\$ 12,60	Línea recta	
TOTAL	\$ 31.350,00				\$ 2.886,45	\$ 240,54		

Anexo 21

ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN INICIAL

DETALLE	VALOR (USD)	C. CAPITAL DE TRABAJO (2 meses)	
A. INVERSIÓN FIJA		Materia Prima	\$ 3.203,34
Tecnología (Maquinaria y Equipos)	\$ 32.850,00	Mano de Obra	\$ 4.073,74
Equipos de Cómputo	\$ 1.600,00	Costos Indirectos de Fabricación	\$ 1.408,24
Muebles y Enseres	\$ 850,00	Gastos Administrativos	\$ 4.312,76
Equipos de Seguridad Industrial	\$ 940,00	Gastos de Ventas	\$ 1.366,50
Equipos de Limpieza	\$ 465,00	TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 14.364,57
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$ 36.705,00		
		TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 53.394,10
B. INVERSIÓN DIFERIDA			
Constitución de la empresa	\$ 400,00		
Notificación Sanitaria ARCSA	\$ 104,53		
Registro de marca comercial (SENADI)	\$ 250,00		
Permiso de funcionamiento Municipal	\$ 100,00		
Firma electrónica	\$ 50,00		
Diseño de imagen corporativa	\$ 300,00		
Página web	\$ 500,00		
Dominio web	\$ 20,00		
Licencia ERP	\$ 600,00		
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA	\$ 2.324,53		

Anexo 22

REQUERIMIENTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN			
Detalle	Valor Mensual	Valor Anual	Observación
Energía eléctrica	180	2160	Servicios básicos
Agua potable	35	420	Servicios básicos
Materiales de limpieza	38,75	465	Tomar del requerimiento de limpieza
EPP (consumo)	59,83	718	Reposición de EPP
Mantenimiento de maquinaria	150	1800	Estimado 0,5% mensual
Depreciación de maquinaria	240,5375	2886,45	Desde hoja depreciación
TOTAL CIF	704,12	8449,45	

Anexo 23

CAPACIDAD INSTALADA

Concepto	Valor	Fórmula / Sustento
Técnico de producción	1	Estudio organizacional
Operarios de producción	3	Estudio organizacional
Total personal de producción	4	
Meta diaria por colaborador (unidades)	108	Estimación basada en el estudio técnico del proceso productivo.
Producción diaria total (unidades)	432	4 colaboradores $\times$ 108
Días laborables por mes	22	Planificación mensual
Producción mensual calculada	9504	$432 \times 22 = 9.504$
Producción mensual planificada	9504	Producción mensual utilizada para las proyecciones técnicas y financieras.
Meses de operación	12	Operación anual
Capacidad instalada anual	114048	$9.504 \times 12 = 114048$

MEMORIA DE CÁLCULO

La producción mensual del proyecto se fundamenta en el estudio técnico y organizacional, que determina un equipo conformado por un técnico de producción y tres operarios, para un total de cuatro colaboradores. Considerando una productividad promedio de 108 unidades por colaborador durante una jornada laboral de ocho horas, se obtiene una producción diaria de 432 unidades. Al proyectar esta capacidad sobre 22 días laborables mensuales, la capacidad productiva asciende a 9.504 unidades mensuales. Esta producción constituye la capacidad utilizada para las proyecciones técnicas, económicas y financieras del proyecto, equivalente a una capacidad instalada anual de 114.048 unidades.

Anexo 24

CAPACIDAD INSTALADA DEL PROYECTO	
Producción mensual planificada (unidades)	9504
Meses de operación	12
Capacidad instalada anual	114048

Anexo 25

Año	Capacidad instalada	Utilización	Producción anual
1	114048	70%	79834
2	114048	80%	91238
3	114048	90%	102643
4	114048	95%	108346
5	114048	100%	114048
Interpretación: La utilización de la capacidad instalada se proyecta de forma gradual durante los cinco primeros años de operación del proyecto. En el primer año se considera una utilización del 70 %, debido a la etapa de introducción del producto al mercado, la estabilización de los procesos productivos y el posicionamiento comercial. En los años siguientes se incrementa progresivamente al 80 %, 90 %, 95 % y 100 %, en función del crecimiento esperado de la demanda, la optimización de la operación y el aprovechamiento de la capacidad instalada. Esta metodología es ampliamente utilizada en la formulación y evaluación de proyectos para reflejar un escenario de crecimiento realista y evitar sobreestimar la producción durante la etapa inicial del emprendimiento (Sapag Chain & Sapag Chain, 2022; Baca Urbina, 2023).			

Anexo 26

Año	Demanda insatisfecha	Oferta del proyecto	Participación
1	1325969	79834	6,02%
2	1341881	91238	6,80%
3	1357983	102643	7,56%
4	1374279	108346	7,88%
5	1390770	114048	8,20%
INTERPRETACIÓN			
La capacidad instalada del proyecto fue determinada a partir del estudio técnico del proceso productivo, considerando la estructura organizacional, la productividad estimada del personal operativo y la jornada laboral establecida. Posteriormente, se proyectó una utilización progresiva de la capacidad instalada durante los cinco primeros años, en función del crecimiento esperado de la demanda y de la consolidación del emprendimiento en el mercado. Finalmente, la participación de mercado se estimó mediante la relación entre la oferta proyectada del proyecto y la demanda insatisfecha identificada en el estudio de mercado.			

Anexo 27

Año	Producción anual	Producción mensual	Producción diaria (22 días)
1	79834	6652,8	302
2	91238	7603,2	346
3	102643	8553,6	389
4	108346	9028,8	410
5	114048	9504	432

Anexo 28

PROYECTO KAWA SNACK — PROYECCIÓN DE VENTAS					
Período 2026–2030 (5 años) Valores en USD					
SUPUESTOS					
Precio de venta unitario Año 1 (USD/unid.)	\$1,60				
Crecimiento anual del precio de venta (Años 2–5)	1,7%				
Nota: las unidades vendidas de cada año provienen directamente del Plan de Producción (hoja '4_Plan_Produccion'), que refleja la utilización progresiva de la capacidad instalada (70%, 80%, 90%, 95%, 100%) según el estudio técnico-organizacional. El precio de venta (Año 1, \$1,60) es un dato del usuario; su crecimiento anual (1.65%) corresponde a la inflación anual de Ecuador reportada por el INEC para junio de 2026 (Índice de Precios al Consumidor), la cifra oficial más reciente disponible. Fuente: INEC, Boletín IPC, junio 2026 (https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-inflacion-de-junio-de-2026/).					
CONCEPTO	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
% Utilización de capacidad instalada	70,0%	80,0%	90,0%	95,0%	100,0%
Unidades vendidas (unid./año) — Plan de Producción	79.834	91.238	102.643	108.346	114.048
Precio de venta unitario (USD)	\$1,60	\$1,63	\$1,65	\$1,68	\$1,71
VENTAS NETAS	\$127.733,76	\$148.390,13	\$169.693,39	\$182.076,30	\$194.821,64
Crecimiento de Ventas vs. año anterior (%)		16,2%	14,4%	7,3%	7,0%

Anexo 29

PROYECTO KAWA SNACK — COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS					
Insumo para el Estado de Resultados Período 2026–2030 (5 años) Valores en USD					
SUPUESTOS					
Inflación anual de costos y gastos (Años 2–5) — INEC	1,7%				
Nota: Materia Prima es el único costo genuinamente variable — escala en proporción exacta a las unidades vendidas (hoja 'Proyección de Ventas'), usando el costo variable unitario del Año 1 (hoja 'Requerimiento de materia prima'), más la inflación anual de insumos. Mano de Obra Directa y CIF se tratan como costos semifijos —mismo personal y planta durante los 5 años, según el Plan de Producción— y solo crecen con la inflación (INEC, junio 2026: 1.65% anual). No se han inventado cifras: todos los valores del Año 1 provienen de las hojas de requerimientos entregadas por el usuario.					
CONCEPTO	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
Unidades producidas y vendidas (unid./año)	79.834	91.238	102.643	108.346	114.048
COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN					
Costo variable unitario de Materia Prima Año 1 (USD/unid.)	\$0,2408				
Materia Prima (unidades × costo unitario × inflación)	\$19.219,94	\$22.328,08	\$25.533,55	\$27.396,79	\$29.314,57
Mano de Obra Directa — Operarios y Técnico de Producción	\$24.442,42	\$24.845,72	\$25.255,67	\$25.672,39	\$26.095,99
Costos Indirectos de Fabricación (CIF)	\$8.449,45	\$8.588,87	\$8.730,58	\$8.874,64	\$9.021,07
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS (Costo)	\$52.111,81	\$55.762,66	\$59.519,81	\$61.943,82	\$64.431,62
Costo unitario de producción (USD/unid.)	\$0,6528	\$0,6112	\$0,5799	\$0,5717	\$0,5650
COMPOSICIÓN DEL COSTO (% del total)					
Materia Prima (%)	36,9%	40,0%	42,9%	44,2%	45,5%
Mano de Obra Directa (%)	46,9%	44,6%	42,4%	41,4%	40,5%
CIF (%)	16,2%	15,4%	14,7%	14,3%	14,0%

Anexo 30

PROYECTO KAWA SNACK — AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO (BanEcuador)					
Monto total de la inversión inicial (US	\$53.394,10				
% Financiado con crédito BanEcuador	40,0%				
Monto del crédito (USD)	\$21.357,64				
Tasa de interés anual	9,5%				
Plazo del crédito (años)	10				
Cuota anual (sistema francés)	\$3.401,55				
Supuestos: 40% de la inversión inicial se financia con crédito BanEcuador a 9.5% anual, plazo 10 años, sistema de amortización francés (cuota fija). El Estado de Resultados solo utiliza el gasto financiero (columna Interés) de los primeros 5 años, que es el horizonte del proyecto (2026–2030); el crédito continúa amortizándose después de ese período.					
Año	Saldo Inicial	Cuota Anual	Interés	Amortización de Capital	Saldo Final
1 (2026)	\$21.357,64	\$3.401,55	\$2.028,98	\$1.372,57	\$19.985,07
2 (2027)	\$19.985,07	\$3.401,55	\$1.898,58	\$1.502,97	\$18.482,10
3 (2028)	\$18.482,10	\$3.401,55	\$1.755,80	\$1.645,75	\$16.836,35
4 (2029)	\$16.836,35	\$3.401,55	\$1.599,45	\$1.802,10	\$15.034,25
5 (2030)	\$15.034,25	\$3.401,55	\$1.428,25	\$1.973,30	\$13.060,96
6	\$13.060,96	\$3.401,55	\$1.240,79	\$2.160,76	\$10.900,20
7	\$10.900,20	\$3.401,55	\$1.035,52	\$2.366,03	\$8.534,17
8	\$8.534,17	\$3.401,55	\$810,75	\$2.590,80	\$5.943,37
9	\$5.943,37	\$3.401,55	\$564,62	\$2.836,93	\$3.106,44
10	\$3.106,44	\$3.401,55	\$295,11	\$3.106,44	-
TOTAL 10 AÑOS		\$34.015,49	\$12.657,85	\$21.357,64	
Gasto Financiero usado en el Estado de Resultados (Años 1–5, resaltado)					

Anexo 31

PROYECTO KAWA SNACK — ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Uvilla y Cacao — Snack Saludable Período 2026–2030 (5 años) Valores en USD					
SUPUESTOS					
Inflación anual de gastos operativos (Años 2–5) — INEC	1,7%				
Participación Trabajadores (Código de Trabajo, Ecuador)	15,0%				
Impuesto a la Renta (Normativa SRI, Ecuador)	25,0%				
Nota: Ventas Netas y Costo de Ventas se enlazan directamente de las hojas 'Proyección de Ventas' y 'Costo de Producción y Ventas' ya construidas. Gastos Administrativos y de Venta provienen de las hojas de requerimientos (Año 1) y crecen con la inflación INEC. Gastos Financieros provienen de la hoja 'Amortización Crédito' (Años 1–5 de un crédito BanEcuador a 10 años, 40% de la inversión inicial, 9.5% anual). Participación laboral (15%) e impuesto a la renta (25%) corresponden a la normativa vigente en Ecuador.					
CONCEPTO	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
VENTAS NETAS	\$127.733,76	\$148.390,13	\$169.693,39	\$182.076,30	\$194.821,64
(-) Costo de Producción y Ventas	\$52.111,81	\$55.762,66	\$59.519,81	\$61.943,82	\$64.431,62
UTILIDAD BRUTA	\$75.621,95	\$92.627,47	\$110.173,58	\$120.132,47	\$130.390,01
(-) GASTOS OPERACIONALES					
Gastos Administrativos	\$25.876,54	\$26.303,50	\$26.737,51	\$27.178,68	\$27.627,13
Gastos de Venta (Vendedor/Comercializador)	\$8.199,00	\$8.334,28	\$8.471,80	\$8.611,58	\$8.753,67
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$41.546,41	\$57.989,68	\$74.964,27	\$84.342,21	\$94.009,21
(-) Gastos Financieros (Intereses crédito BanEcuador)	\$2.028,98	\$1.898,58	\$1.755,80	\$1.599,45	\$1.428,25
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$39.517,43	\$56.091,10	\$73.208,47	\$82.742,76	\$92.580,96
(-) 15% Participación Trabajadores	\$5.927,62	\$8.413,67	\$10.981,27	\$12.411,41	\$13.887,14
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$33.589,82	\$47.677,44	\$62.227,20	\$70.331,34	\$78.693,81
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$8.397,45	\$11.919,36	\$15.556,80	\$17.582,84	\$19.673,45
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$25.192,36	\$35.758,08	\$46.670,40	\$52.748,51	\$59.020,36
Margen Bruto (%)	59,2%	62,4%	64,9%	66,0%	66,9%
Margen Operativo (%)	32,5%	39,1%	44,2%	46,3%	48,3%
Margen Neto (%)	19,7%	24,1%	27,5%	29,0%	30,3%

Anexo 32

PROYECTO KAWA SNACK — ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
Año 0 (inicio de operaciones) a Año 5 (2030) Valores en USD						
SUPUESTOS						
Plazo de amortización de Activos Diferidos (años)	5					
<i>Nota: El Estado de Situación Financiera se construye por el método indirecto para garantizar que cuadre (Activos = Pasivos + Patrimonio) en los 5 años. La Caja de cada año = Caja del año anterior + Utilidad Neta + Depreciación + Amortización de Diferidos (cargos que no salen de caja) – Amortización de Capital del préstamo (si sale de caja pero no afecta la utilidad). El Activo Fijo y el Activo Diferido se deprecian/amortizan en línea recta con base en sus cronogramas propios (hojas 'Depreciación Maquinaria', 'Depre Muebles y encere' y 'Tecnología'); esta depreciación NO se infla, porque se calcula sobre el costo histórico de los activos. El Pasivo es el saldo del crédito BanEcuador (hoja 'Amortización Crédito'). El Patrimonio Año 0 es el aporte propio (60% de la inversión inicial) y crece cada año con la Utilidad Neta retenida (se asume que no se reparten dividendos durante el horizonte del proyecto). No se asumen cuentas por cobrar, inventarios ni cuentas por pagar adicionales — supuesto de simplicidad para un proyecto de este tamaño.</i>						
Depreciación anual de Activos Fijos (constante, cos	\$3.250,95					
Amortización anual de Activos Diferidos (línea recta)	\$464,91					
CONCEPTO	Año 0	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
PASIVO						
Préstamo BanEcuador por Pagar	\$21.357,64	\$19.985,07	\$18.482,10	\$16.836,35	\$15.034,25	\$13.060,96
TOTAL PASIVOS	\$21.357,64	\$19.985,07	\$18.482,10	\$16.836,35	\$15.034,25	\$13.060,96
PATRIMONIO						
Capital Social (aporte propio, 60% inversión)	\$32.036,46	\$32.036,46	\$32.036,46	\$32.036,46	\$32.036,46	\$32.036,46
Utilidades Acumuladas (retenidas)	-	\$25.192,36	\$60.950,44	\$107.620,84	\$160.369,35	\$219.389,71
TOTAL PATRIMONIO	\$32.036,46	\$57.228,83	\$92.986,90	\$139.657,31	\$192.405,81	\$251.426,17
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$53.394,10	\$77.213,90	\$111.469,01	\$156.493,66	\$207.440,07	\$264.487,13
Comprobación: Activos – (Pasivo + Patrimonio)	-	-	-	-	-	-

Anexo 33

PROYECTO KAWA SNACK — FLUJO DE FONDOS					
Período 2026–2030 (5 años) Valores en USD					
Nota: esta hoja separa explícitamente la Depreciación y Amortización (cargos que no sale de caja) de los Costos y Gastos operativos, siguiendo el formato solicitado. Se incorpora también la amortización de los Activos Diferidos (\$464,91/año, hoja 'Estado de Situación Financiera') como gasto deducible antes de impuestos — un rubro que no estaba explícito en el Estado de Resultados inicial y que ahora sí se refleja aquí, por lo que la Utilidad Neta de este flujo es levemente menor a la mostrada antes. Costo de Ventas y Gastos de Operación se presentan sin depreciación; el detalle de depreciación (maquinaria, equipo de cómputo, muebles) se extrae de las hojas 'CIF' y 'Gastos Administrativos' y crece con la misma inflación (INEC) aplicada a esos costos.					
CONCEPTO	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
Intereses	\$2.028,98	\$1.898,58	\$1.755,80	\$1.599,45	\$1.428,25
Utilidad antes de impuestos y participaciones	\$39.052,53	\$55.626,20	\$72.743,57	\$82.277,85	\$92.116,05
Impuestos y participaciones (15% part. + 25% renta)	\$14.156,54	\$20.164,50	\$26.369,54	\$29.825,72	\$33.392,07
Utilidad neta	\$24.895,99	\$35.461,70	\$46.374,02	\$52.452,13	\$58.723,98
(+) Depreciaciones y amortizaciones	\$3.715,86	\$3.769,50	\$3.824,02	\$3.879,45	\$3.935,79
(-) Pago del principal del crédito a largo plazo	\$1.372,57	\$1.502,97	\$1.645,75	\$1.802,10	\$1.973,30
FLUJO DE FONDOS	\$27.239,27	\$37.728,23	\$48.552,30	\$54.529,48	\$60.686,47
Flujo de Fondos Acumulado	\$27.239,27	\$64.967,50	\$113.519,80	\$168.049,28	\$228.735,75

Anexo 34

PROYECTO KAWA SNACK — EVALUACIÓN FINANCIERA (TMAR, VAN, TIR, B/C)						
1. CÁLCULO DE LA TMAR						
Tasa Activa Referencial (BCE, abril 2026)	7,02%					
Tasa Pasiva Referencial (BCE, abril 2026)	5,40%					
Promedio Tasa Activa y Pasiva	6,21%					
Prima de Riesgo — Industria de Alimentos (recc)	5,00%					
TMAR	11,21%					
Fuente tasas: Banco Central del Ecuador, Circular de Tasas de Interés, abril 2026 (https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Sector/InfonFin/TasasInteres/TasasVigentes042026.htm). La prima de riesgo de industria de alimentos no tiene una cifra oficial única para Ecuador; se usa 5%, un valor moderado que refleja demanda relativamente estable del sector (bien de primera necesidad) compensada por el riesgo propio de un emprendimiento nuevo de producto único, consistente con la práctica de estudios de factibilidad agroindustrial (Baca Urbina). Ajustable en la celda B7.						
2. FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA (para VAN y TIR)						
CONCEPTO	Año 0	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
Inversión Propia (Capital Social, 60%)	(\$32.036,46)					
Flujo de Fondos (operación)		\$27.239,27	\$37.728,23	\$48.552,30	\$54.529,48	\$60.686,47
(+) Valor de Rescate — Activo Fijo Neto Año 5						\$20.450,25
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						\$14.364,57
FLUJO NETO DEL INVERSIONISTA	(\$32.036,46)	\$27.239,27	\$37.728,23	\$48.552,30	\$54.529,48	\$95.501,30
Nota: se descuenta el Flujo de Fondos del inversionista (después de intereses y pago de capital del crédito) contra la Inversión Propia (60% aportada, ya que el 40% restante se financia y su servicio de deuda está incluido en el flujo). En el Año 5 se añade el valor de rescate: el valor en libros del Activo Fijo neto (hoja "Estado de Situación Financiera") y la recuperación total del Capital de Trabajo, supuesto estándar de cierre del horizonte de evaluación (Baca Urbina; Sapag Chain).						
3. INDICADORES DE RENTABILIDAD						
VAN (Valor Actual Neto)	\$150.054,91					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	109,62%					
TMAR (referencia)	11,21%					
Decisión (VAN > 0 y TIR > TMAR ⇒ Proyecto viable)	VIABLE					
4. RELACIÓN COSTO / BENEFICIO						
Egresos Totales por año (Costo Ventas + Gastos Op. + Intereses)		\$99.121,92	\$109.158,94	\$119.495,35	\$125.744,72	\$132.161,87
Ingresos Totales por año (Ventas Netas)		\$127.733,76	\$148.390,13	\$169.693,39	\$182.076,30	\$194.821,64
Valor Presente de Ingresos (incluye valor de res)	\$612.249,43					
Valor Presente de Egresos (incluye Inversión Pr	\$456.210,32					
RELACIÓN COSTO / BENEFICIO (B/C)	1,34x					
Interpretación: por cada \$1 invertido/gastado (VP), el proyecto genera este retorno (VP)						

Anexo 35

PROYECTO KAWA SNACK — PUNTO DE EQUILIBRIO					
Nota: Punto de equilibrio operativo (excluye gastos financieros). Costos Fijos = Mano de Obra Directa + CIF + Gastos Administrativos + Gastos de Venta (hojas ya construidas). Costo Variable Unitario = Materia Prima del año / Unidades del año (único costo que escala con el volumen). PE (unidades) = Costos Fijos / (Precio - Costo Variable Unitario).					
CONCEPTO	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
Mano de Obra Directa (fijo)	\$24.442,42	\$24.845,72	\$25.255,67	\$25.672,39	\$26.095,99
CIF (fijo)	\$8.449,45	\$8.588,87	\$8.730,58	\$8.874,64	\$9.021,07
Gastos Administrativos (fijo)	\$25.876,54	\$26.303,50	\$26.737,51	\$27.178,68	\$27.627,13
Gastos de Venta (fijo)	\$8.199,00	\$8.334,28	\$8.471,80	\$8.611,58	\$8.753,67
TOTAL COSTOS FIJOS	\$66.967,41	\$68.072,37	\$69.195,57	\$70.337,29	\$71.497,86
Materia Prima (costo variable total)	\$19.219,94	\$22.328,08	\$25.533,55	\$27.396,79	\$29.314,57
Unidades vendidas	79.834	91.238	102.643	108.346	114.048
Costo Variable Unitario (USD/unid.)	\$0,2408	\$0,2447	\$0,2488	\$0,2529	\$0,2570
Precio de Venta Unitario (USD)	\$1,60	\$1,63	\$1,65	\$1,68	\$1,71
Margen de Contribución Unitario (USD/unid.)	\$1,3593	\$1,3817	\$1,4045	\$1,4276	\$1,4512
PUNTO DE EQUILIBRIO (unidades)	49.268	49.268	49.268	49.268	49.268
PUNTO DE EQUILIBRIO (USD)	\$78.828,66	\$80.129,33	\$81.451,47	\$82.795,42	\$84.161,54
% de Capacidad Utilizada en el Equilibrio	61,7%	54,0%	48,0%	45,5%	43,2%
Margen de Seguridad (Ventas reales sobre el eq	38,3%	46,0%	52,0%	54,5%	56,8%

Anexo 36

SNACK — ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Nota: cada escenario recalcula el flujo del inversionista aplicando a Costos y Gastos Operativos (Costo de Ventas + Gastos de Operación, sin depreciación) sobre los valores base de la hoja 'Flujo de Fondos', manteniendo fija la Depreciación y Amortización y el Pago de Capital (fijados por el contrato de crédito). La utilidad neta usa la tasa combinada de participación e impuesto a la renta (15% + 25% sobre el remanente = 36.25% efectivo). VAN y TIR (11%) y el mismo valor de rescate del Año 5 que el caso base.

Escenario	Δ Ventas	Δ Costos	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR	Viable
Base (sin variación)	0,0%	0,0%	\$37.728	\$48.552	\$54.529	\$95.501	\$150.055	109,62%	SI
Optimista	10,0%	-10,0%	\$52.740	\$65.195	\$72.150	\$114.127	\$208.839	149,40%	SI
Pesimista	-10,0%	10,0%	\$22.716	\$31.910	\$36.909	\$76.876	\$91.271	70,53%	SI
Ventas +10%	10,0%	0,0%	\$47.188	\$59.370	\$66.137	\$107.921	\$187.781	134,30%	SI
Ventas -10%	-10,0%	0,0%	\$28.268	\$37.734	\$42.922	\$83.081	\$112.329	85,01%	SI
Ventas -20%	-20,0%	0,0%	\$18.808	\$26.916	\$31.315	\$70.662	\$74.603	60,42%	SI
Costos +10%	0,0%	10,0%	\$32.176	\$42.727	\$48.517	\$89.296	\$128.997	94,92%	SI
Costos -10%	0,0%	-10,0%	\$43.281	\$54.377	\$60.542	\$101.707	\$171.113	124,54%	SI
Costos +20%	0,0%	20,0%	\$26.624	\$36.903	\$42.504	\$83.090	\$107.939	80,46%	SI

LECTURA DEL ANÁLISIS

El proyecto resulta VIABLE (VAN positivo) incluso en el escenario de Costos +10% y ante caídas de ventas de hasta 20% de forma aislada, lo que indica un margen de seguridad financiero amplio dado el alto margen bruto del proyecto (~59–67%). El VAN es que en Costos, porque el costo variable (Materia Prima) es una fracción pequeña del costo total frente a los costos fijos.

Anexo 37. Preguntas para generar una misión y visión empresarial

Concepto	Preguntas Clave	Enfoque Principal
Misión (Propósito en el presente)	• ¿A qué nos dedicamos?	• Productos o servicios principales que ofrece tu empresa.
	• ¿Quién es nuestro cliente ideal?	• Segmento del mercado o público objetivo al que ayudas.
	• ¿Qué necesidad resolvemos?	• Beneficio, solución o transformación que aportas a tus clientes.
	• ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?	• Lo que te hace único y diferente frente a la competencia.
	• ¿Por qué hacemos esto?	• Tu motivación principal y el motor que impulsa tu negocio.
Visión (Proyección a futuro)	• ¿Cómo vemos a la empresa en 5 o 10 años?	• La imagen deseada y posicionamiento de tu negocio en el futuro.
	• ¿Qué metas queremos lograr?	• El impacto a gran escala y los objetivos de éxito que esperas alcanzar.
	• ¿Hasta dónde queremos expandirnos?	• El crecimiento esperado en tamaño, alcance geográfico o cuota de mercado.
	• ¿Cómo nos adaptaremos al futuro?	• La capacidad de respuesta ante cambios, nuevas tendencias y desafíos.