

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanística

Impulsar el emprendimiento de mujeres con discapacidad intelectual mediante
un plan de negocios en Guayaquil

Proyecto Integrador

Previo la Obtención del Título de:

Licenciatura de Administración de Empresas

Presentado por:

Romero Quirizumbay Angela Patricia

Veliz Larrosa Emely Andreina

Guayaquil – Ecuador

Año: 2023

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mis padres Ángel Romero y Patricia Quirizumbay que me apoyaron a lo largo de mis estudios y creyeron en mi hasta finalizar mi carrera. Así como a mis hermanos y abuelitos quien día a día me dieron su confianza y apoyo incondicionalmente en esta etapa de mi vida denominada universidad.

Angela Romero Quirizumbay

Dedico este proyecto a mis padres Adolfo Veliz y Anabel Larrosa que me han apoyado en cada etapa de mi vida y me han motivado siempre a lograr mis metas y sueños, han estado presentes en todo el trayecto de mi vida universitaria, incentivándome a salir adelante.

Emely Veliz Larrosa

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por permitirme finalizar esta etapa universitaria, a mis padres, hermanos, tíos, primos y abuelos quien me dieron la confianza en aplicar mis conocimientos en cada uno de sus proyectos, a mis amigos quienes estuvieron en cada momento brindándome un consejo que sirvió para superarme día a día y a mis proveedores colegas quienes me ayudaron a capacitarme en este mundo empresarial.

Angela Romero Quirizumbay

Agradezco primordialmente a mis padres por el apoyo y amor que me han brindado en mi vida, porque han sido mi pilar fundamental en mi vida cotidiana y profesional, a mis amigos de la universidad por acompañarme en cada etapa, todos han sido un soporte que no me han dejado rendir en ningún momento, ayudándome a sobrepasar mis expectativas al realizar mis tareas.

Emely Veliz Larrosa

Declaración Expresa

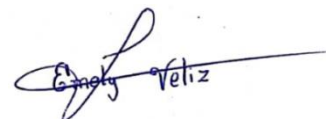
Nosotras Angela Patricia Romero Quirizumbay y Emely Andreina Veliz Larrosa acordamos y reconocemos que la titularidad de los derechos patrimoniales de derechos de autor del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotras durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 4 de febrero del 2024.



Angela Patricia Romero
Quirizumbay



Emely Andreina Veliz
Larrosa

Evaluadores



Firmado electrónicamente por:
**PABLO ANTONIO
SORIANO IDROVO**

Pablo Antonio Soriano Idrovo

Profesor de Materia



Firmado electrónicamente por:
**GIOVANNY
FRANCISCO
BASTIDAS RIOFRIO**

**Giovanny Francisco Bastidas
Riofrio**

Tutor de proyecto

Resumen

En Ecuador existen 112.242 de personas con discapacidad y a gran parte se le dificulta encontrar un trabajo estable, debido al desconocimiento acerca de las habilidades que poseen y las tareas que pueden realizar estas personas. El centro de discapacidad Intelectual Jacinta y Francisco es una institución que se ha encargada de acoger y capacitar a 52 mujeres que tienen discapacidad intelectual y síndrome de Down, con la finalidad de desarrollar sus potenciales laborales a través de diversas habilidades siendo una de ellas la repostería. Sin embargo, la sociedad tiene poco conocimiento de la existencia de esta institución y de lo que pueden lograr estas mujeres en el mundo de la pastelería. Es por eso que se desarrolló un plan de negocios con la finalidad de incentivar el emprendimiento de la venta de postres elaborados por estas mujeres y junto a metodologías como Design Thinking, indicadores financieros y matrices de análisis se conoció el comportamiento de los consumidores y el mercado guayaquileño. Se obtuvo como resultado el diseño de una página web y un plan de negocios que logró mejorar la visualización del centro ante el público y la estructura organizativa dentro del equipo de trabajo.

Palabras clave: Repostería, emprendedoras, discapacidad intelectual, plan de negocios

Abstract

In Ecuador there are # of people with disabilities and a large part of them find it difficult to find a stable job, due to lack of knowledge about the skills they have and the tasks that these people can perform. The Jacinta y Francisco Intellectual Disability Center is an institution in charge of hosting and training 52 women who have intellectual disabilities and Down syndrome, with the aim of developing their job potential through various skills, one of them being baking. However, society has little knowledge of the existence of this institution and what these women can achieve in the world of pastry. That is why a business plan was developed with the purpose of encouraging the entrepreneurship of selling desserts made by these women and together with methodologies such as Design Thinking, financial indicators and potential analysis matrices, the behavior of consumers and the Guayaquil market. The result was the creation of a website and a business plan that managed to improve the visualization of the center to the public and improve the organizational structure within the work team.

Keywords: Pastry, entrepreneurs, intellectual disability, business plan

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-----------|
| Capítulo 1..... | 1 |
| 1.1 Introducción | 2 |
| 1.2 Descripción del problema..... | 2 |
| 1.3 Justificación del problema | 4 |
| 1.4 Objetivos | 5 |
| 1.4.1 Objetivo general | 5 |
| 1.5 Marco teórico..... | 6 |
| 1.5.1 Inserción laboral de las personas con discapacidad intelectual | 6 |
| 1.5.2 Uso de diferentes herramientas estratégicas para mejorar la rentabilidad del negocio | 7 |
| 1.5.3 Uso de las TIC en el marketing digital para las Pymes | 9 |
| Capítulo 2..... | 11 |
| 2 Metodología..... | 12 |
| 2.1 Metodología Desing Thinking | 14 |
| 2.2 Diseño de la investigación de mercado | 15 |
| 2.2.1 Investigación exploratoria | 15 |
| 2.2.2 Investigación concluyente | 15 |
| 2.3 Análisis estratégico..... | 17 |
| 2.3.1 Análisis financiero | 17 |
| 2.3.2 Análisis PESTEL | 17 |
| 2.3.3 Análisis Cinco Fuerzas de PORTER..... | 20 |
| 2.3.4 Planificación Estratégica | 20 |
| 2.4 Proyección financiera | 22 |
| Capítulo 3..... | 24 |
| 3 Resultados y Análisis | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1 Metodología <i>Design Thinking</i> | 25 |
| 3.1.1 Empatizar | 25 |
| 3.1.2 Definir | 26 |
| 3.1.3 Idear | 30 |
| 3.1.4 Prototipo | 30 |
| 3.1.5 Probar | 37 |
| 3.2 Análisis estratégico | 38 |
| 3.2.1 Cinco fuerzas de Potter | 38 |
| 3.2.2 Estrategias de marketing | 39 |
| 3.3 Análisis financiero | 40 |
| 3.3.1 Análisis horizontal y vertical | 40 |
| 3.3.2 Rentabilidad del proyecto | 44 |
| 3.3.3 Proyección financiera | 48 |
| 3.3.4 Amortización del préstamo | 51 |
| 3.3.5 Flujo de caja proyectado | 52 |
| 3.3.6 Herramientas de viabilidad del proyecto | 54 |
| 4. Conclusiones y Recomendaciones | 54 |
| 4.1 Conclusiones | 54 |
| Anexos | 58 |
| Referencias | 73 |

Abreviaturas

BCE Banco Central del Ecuador

ESPOL Escuela Superior Politécnica del Litoral

INEC Instituto nacional de Estadística y Censo

PYMES Pequeñas y Medianas Empresas

CIP Cámara de Industrias y Producción

PEA Población Económica Activa

CONADIS Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades

MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social

TIC Tecnología de Información y Comunicación

VAN Valor Actual Neto

TIR Tasa Interna de Retorno

ROI Retorno de la Inversión

ÍNDICE FIGURAS

| | |
|-----------------------|-----------|
| Figura 1..... | 26 |
| Figura 2..... | 26 |
| Figura 3..... | 27 |
| Figura 4..... | 27 |
| Figura 5..... | 28 |
| Figura 6..... | 29 |
| Figura 7..... | 30 |
| Figura 8..... | 31 |
| Figura 9..... | 31 |
| Figura 10..... | 32 |
| Figura 11..... | 32 |
| Figura 12..... | 33 |
| Figura 13..... | 33 |
| Figura 14..... | 34 |
| Figura 15..... | 34 |
| Figura 16..... | 35 |
| Figura 17..... | 36 |
| Figura 18..... | 36 |
| Figura 19..... | 37 |
| Figura 20..... | 51 |

ÍNDICE TABLAS

| | |
|-----------------------|-----------|
| Tabla 1. | 40 |
| Tabla 2. | 41 |
| Tabla 3. | 42 |
| Tabla 4. | 43 |
| Tabla 5. | 44 |
| Tabla 6. | 45 |
| Tabla 7. | 45 |
| Tabla 8. | 46 |
| Tabla 9. | 46 |
| Tabla 10. | 47 |
| Tabla 11. | 48 |
| Tabla 12. | 49 |
| Tabla 13. | 49 |
| Tabla 14. | 50 |
| Tabla 15. | 52 |
| Tabla 16. | 54 |

Capítulo 1

1.1 Introducción

El centro de discapacidad intelectual Jacinta y Francisco fue fundado por el matrimonio compuesto por Raymond Raad y Martha Armendáriz. Inspirados por la discapacidad con la que nació su hija, María Verónica, decidieron inaugurar en 1992 el centro de discapacidad para mujeres ubicado en la ciudad de Guayaquil en el sector de la Alborada 3er Pasaje1. Posteriormente, en 2004, lo donaron a las Siervas Plan de Dios, quienes actualmente forman parte del grupo administrativo y son las encargadas de capacitar a las mujeres atendidas.

El objetivo principal del centro es promover la inclusión social y laboral de las alumnas en la sociedad. Las mujeres son capacitadas por las hermanas religiosas a través de una formación integral mediante la fe católica, en donde realizan diferentes actividades como danza, gastronomía, fotografía, música, natación, pintura artística; así mismo, cuentan con enseñanza de expresión numérica, comunicación integral, formación cristiana y moral, con el propósito de fortalecer sus destrezas para que puedan ser asignadas a trabajos laborales acorde a sus capacidades. (Virginia, comunicación personal, 8 de agosto, 2023).

En la actualidad el centro de discapacidad ha formado a señoritas que han logrado incorporarse con éxito en el ámbito laboral de la sociedad. Sin embargo, a lo largo de la pandemia, la interacción del público con el centro ha disminuido gradualmente, lo que ha dejado como resultado la reducción de donaciones realizadas por personas que conocen acerca de la institución. Esto afecta los ingresos necesarios para mejorar las instalaciones del lugar y aumentar el cupo para formación de mujeres con discapacidad.

1.2 Descripción del problema

Marcos Espinoza (2020, p.2) menciona que “el pueblo ecuatoriano se caracteriza por su deseo de emprender, sin embargo, pocas son las ideas que llegan a materializarse o perdurar debido a la falta de políticas públicas o motivación propia.”. El perfil emprendedor

del ecuatoriano se distingue por diferentes razones como el incremento de ingresos para subsistir, la búsqueda de independencia, flexibilidad de horarios, entre otras.

En la actualidad, se evidencia un aumento en el interés de los ciudadanos por emprender con sus propios negocios, en gran parte debido al incremento del desempleo experimentado entre los años 2019 y 2020. Según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el Mercado Laboral de la Dirección Técnica de la Cámara de Industrias y Producción (CIP), indican que, en el 2023, 2.9 millones de personas tienen un empleo adecuado equivalente al 34.5%, mientras que los 5.1 millones tienen un empleo en condiciones no adecuadas representando el 61.4%. En el 2020, la tasa de desempleo alcanzó el 4.2%, sin embargo, en el 2023 disminuyó al 3.8% lo que es equivalente a 324.000 personas. Esta cantidad de personas desempleadas se relaciona directamente con el impacto provocado por la pandemia del COVID-19 en las empresas del sector comercial y de manufactura. Las cuales se vieron obligadas a cerrar debido a la disminución de ventas y a las deudas acumuladas durante los meses de cuarentena.

Como resultado de esta situación, muchos ecuatorianos que pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA) pasaron de estar en una situación de empleo a desempleo. Además, el contexto de la inseguridad en el país enmarcada por saqueos, extorsiones, amenazas y actos delictivos ha generado una gran preocupación a los dueños de las empresas. Estas amenazas conllevan a que los dueños se vean forzados a pagar un monto solicitado por las bandas denominadas “vacunadoras”, lo que ejerce una fuerte presión económica sobre ellos y, como consecuencia, muchos empresarios han tenido que liquidar deudas, reducir su personal de trabajo, vender sus propiedades e incluso considerar la posibilidad de emigrar a otro país en busca de un mejor estilo de vida.

Estos dos temas han abierto una brecha importante en el país sobre el desarrollo de las tecnologías basada en las redes sociales siendo una herramienta inicial para los

emprendimientos. La digitalización se ha convertido en un componente fundamental para los ciudadanos, y el deseo de emprender se ha visto impulsado por la posibilidad de utilizar las redes sociales para dar inicio a sus negocios.

En la actualidad, el Centro de Discapacidad Jacinta y Francisco se enfrenta a un desafío significativo después de pandemia que es la falta de presencia en las redes sociales, como Instagram, Facebook y TikTok que son actualmente plataformas clave en el mercado para lograr una mayor captación de clientes y mejorar la posición de un negocio. Estas herramientas posibilitan una difusión más efectiva de las actividades del centro, proporcionando una visibilidad significativa sobre la especialidad del negocio que contribuye a aumentar las ventas y fortalecer la presencia del centro en el mercado. La ausencia en línea ha tenido un impacto negativo en la institución y, junto con la creciente inseguridad de los ciudadanos para salir a las calles, ha afectado directamente a la recaudación de fondos monetarios que son utilizados para diversos aspectos, como la mejora de infraestructura y la cobertura de gastos generales para la comunidad.

1.3 Justificación del problema

El 23.12% de la población ecuatoriana tiene discapacidad intelectual entre los 0 a 64 años (Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades, 2023). En el ámbito laboral, la legislación establece la obligación de que el empleador público o privado que cuente con un mínimo de veinticinco trabajadores debe contratar al menos un 4% de personas con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condiciones físicas y aptitudes individuales, de acuerdo con lo estipulado en el artículo 42 numeral 33 del código de trabajo del Ministerio del Trabajo.

A pesar de sus limitaciones, estas personas son capaces de desarrollar habilidades laborales, como cualquier otro individuo. Sin embargo, en la actualidad, los requisitos para ingresar al mercado laboral son rigurosos y altamente competitivos debido a que se requiere

un título universitario complementado con habilidades sociolaborales y competencias complementarias.

Las hermanas son encargadas de capacitar y desarrollar las habilidades con las estudiantes del centro de discapacidad, varias de las alumnas han llegado a conseguir un puesto de trabajo digno en empresas, gracias al programa de inclusión laboral donde capacitan de manera continua y ofrecen un servicio de coaching laboral desde la institución y la empresa. Virginia, comunicación personal, 17 de septiembre, 2023.

De acuerdo con una estudiante del centro de discapacidad intelectual Jacinta y Francisco que prefiere el anonimato, comunicación personal, 17 de septiembre, 2023, comentó que, gracias a su experiencia en el centro, pudo desarrollar sus habilidades como auxiliar contable y esto le permitió obtener un empleo que no solo le permite mantenerse a sí misma, sino también contribuir económicamente a su familia.

El presente proyecto, busca fomentar el empoderamiento de las habilidades de estas mujeres para que puedan emprender con la producción de artículos artesanales y no dependan únicamente de donaciones monetarias o de empresas que las contraten, el cual se realizó un plan de negocios en la ciudad de Guayaquil del Centro de Discapacidad Jacinta y Francisco llevando a cabo un análisis del año 2024 al 2029.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para el centro de discapacidad Jacinta y Francisco, mediante la metodología Design Thinking, un análisis estratégico y la implementación efectiva de la tecnología de información, para el impulso del emprendimiento liderado por mujeres con discapacidad intelectual.

1.4.2 Objetivo específico

1. Realizar un análisis a los estados financieros, a sus ingresos a través de donaciones monetarias desde el año 2020 al 2022 y su respectiva tendencia.
2. Realizar un análisis organizacional del centro de discapacidad a fin de establecer estrategias de marketing efectivas para la promoción y comercialización de los productos artesanales creados por mujeres con discapacidad intelectual, para el establecimiento de conexiones significativas entre el centro de discapacidad y el público objetivo.
3. Diseñar una plataforma de fácil manejo y accesible para el personal administrativo del centro de discapacidad intelectual, que permita la obtención de donaciones y la venta de repostería, para el impulso de la sostenibilidad económica de emprendimientos liderados por estas mujeres y el incremento de sus ingresos.

1.5 Marco teórico

1.5.1 Inserción laboral de las personas con discapacidad intelectual

En Ecuador la tasa de empleo de las personas con discapacidad en el 2019 llegó solo al 14.71% con un trabajo estable, mientras que el primer trimestre de 2023 alcanzó el 24% (INEC, 2023). Esto indica un avance significativo en la inclusión laboral de este grupo, reflejando una mayor concienciación de la sociedad en general. Sin embargo, persisten barreras que limitan la plena inclusión laboral de estas personas, siendo una de las principales la falta de centros educativos especializados que les permitan avanzar en sus estudios de manera igualitaria, ya que según el Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades (CONADIS, 2020), apenas el 1.29% de la población ecuatoriana con discapacidad logra acceder a la educación universitaria y completar sus estudios.

El CONADIS según establece la Ley Orgánica de Discapacidades Art. 47. (26 de junio 2012, Ecuador), indica lo siguiente:

“El Estado garantizará políticas de prevención de las discapacidades y de manera conjunta con la sociedad y la familia, procurará la equiparación de oportunidad para las personas con discapacidad y su integración social”.

La combinación entre formación y habilidades sólidas junto a las habilidades que se aprende y se entrena son claves para el éxito de un emprendedor (Wu y Jung, 2008). Por lo tanto, el emprendimiento se presenta como una opción laboral altamente viable para las personas con discapacidad intelectual, ya que brinda la oportunidad de adaptarse de manera flexible y adecuada al entorno laboral.

En la provincia de Guayas, el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) se dedica a colaborar con personas con discapacidad en el impulso de emprendimientos. En 2019, en el cantón Durán, llevaron a cabo la feria “Nosotros Emprendemos” con el objetivo de generar oportunidades laborales para estas personas, permitiéndoles ser un sustento para sus familias. Además, brindan talleres de terapias ocupacionales para fomentar la integración de las personas con discapacidad y empoderarlas para que comiencen a generar sus propios ingresos.

1.5.2 Uso de diferentes herramientas estratégicas para mejorar la rentabilidad del negocio

La facultad de Ingeniería Química de la Universidad de Guayaquil, en colaboración con la Fundación Huerto de los Olivos y el MIES, organizó una feria gastronómica que incluyó la participación de personas con discapacidad intelectual. En este evento, 22 individuos se unieron al taller de repostería y al festival inclusivo. Entre ellos se destacó la inspiradora historia de Kevin Pazmiño, un joven de 22 años que enfrenta una discapacidad intelectual del 60%. Sin embargo, esto no le impidió destacarse en la elaboración de postres, demostrando su impresionante creatividad en el mundo de la pastelería. Además de Kevin, hubo otra participante destacada, Ruth Sánchez quien compartió el procedimiento que siguió

para crear dulces de gelatina. “La gelatina es lo más fácil”, comentó la joven. (El Universo, 2019)

La feria que se llevó a cabo tenía como objetivo principal el análisis del mercado con el fin de posicionarse y llegar a su público esperado. Una estrategia de marketing sólida es fundamental para estimular la creatividad y mantener la competitividad en el mercado y a su vez lograr el éxito del negocio, para esto también se pueden utilizar herramientas que analicen tanto el macroentorno y microentorno como la matriz de Porter, que analiza el entorno competitivo de la industria y ayuda a medir la rentabilidad, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que permite identificar los aspectos internos y externos que impactan en el desarrollo de la empresa; lo que a su vez ayuda a establecer estrategias y acciones con mayor precisión. A su vez, el análisis de la matriz PESTEL (Político, Económico, Sociopolítico, Tecnológico, Ecológico y Legal) ayuda a identificar las áreas de riesgo y oportunidad, además de brindar la capacidad de implementar estrategias proactivas para prevenir problemas futuros y adaptarse a nuevos cambios.

Nava Marbelis (2009) en la Revista Venezolana de Gerencia destaca la importancia de llevar a cabo un análisis financiero, ya que este proceso permite evaluar la situación de la empresa en términos de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad. La finalidad primordial de realizar dicho análisis radica en proporcionar a la gerencia herramientas sólidas para la toma de decisiones, tanto en el ámbito económico como financiero.

Existen diversas técnicas disponibles para realizar este análisis, como lo es el análisis horizontal y vertical, esta técnica proporciona una interpretación más profunda de las cifras resultantes, permitiendo evaluar con mayor precisión el desempeño financiero actual y compararlo con periodos anteriores. A través de este proceso, se logra identificar posibles

inconvenientes que pueda enfrentar la empresa y tomar medidas correctivas para abordarlos, con el objetivo de obtener resultados más favorables.

1.5.3 Uso de las TIC en el marketing digital para las Pymes

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el transcurso de los últimos años se han ido desarrollando e implementando constantemente en las empresas de diversos países, en especial en aquellas que aplican el marketing digital de manera masiva (Gutiérrez y Nava, 2016). El uso de estas herramientas se lleva a cabo con el objetivo de influir positivamente en la decisión de compra del cliente, ya que estas ayudan a que se desarrollen estrategias de marketing efectivas a través de diversos medios; siendo una de ellas las redes sociales, que buscan promocionar lo que se pretende vender, con la finalidad de lograr la meta principal que generalmente suele ser incrementar las ventas o expandir la cartera de clientes (Guaña, et al, 2015).

Las estrategias desarrolladas deben estar alineadas con las nuevas tendencias que emergen con el tiempo y con los gustos de las personas para evitar quedar desactualizados, ya que estos dos factores evolucionan de manera innovadora y en conjunto la una con la otra. Mantenerse informado sobre las tendencias actuales se convierte en un factor clave para adaptarse a las expectativas cambiantes de la audiencia y garantizar el éxito en un mercado dinámico ya que, dada la creciente exigencia de los clientes al momento de adquirir un producto o servicio, es esencial comprender cómo llegar y despertar el interés del consumidor. (Gómez, 2013).

Richad Mababu Mukiur (2017), en su artículo publicado señala que los emprendimientos constituyen una fuente crucial de crecimiento económico a nivel mundial y destaca que la innovación y los avances tecnológicos no solo añaden un valor adicional a la economía, sino que también desempeñan un papel fundamental en la creación de empleo. Las redes sociales se han convertido en una herramienta digital fundamental en el ámbito

comercial de los negocios. A través de estas plataformas, los clientes pueden acceder a información sobre ofertas, promociones y nuevos productos sin necesidad de visitar una tienda física, y esta dinámica, permite a los consumidores explorar y seleccionar los productos deseados de manera conveniente, generando una experiencia de compra más fácil y accesible. (Encalada et al, 2019).

Capítulo 2

2 Metodología

La existencia del plan de negocio no tiene un creador en específico, sin embargo, con el tiempo ha ido evolucionando esta idea por lo que a mediados del siglo XX se comenzó a desarrollar como una herramienta para planificación empresarial y toma de decisiones que fue surgiendo por las diferentes necesidades empresariales que existía a lo largo del tiempo. En la década de 1950 a 1960, las empresas comenzaron a reconocer la importancia de la planificación estratégica para mantenerse competitivas, lo que llevó a un énfasis en la investigación y desarrollo de estrategias empresariales.

En la década de 1980, el auge de las empresas tecnológicas resaltó la necesidad de una planificación clara y persuasiva al presentar proyectos a inversores, este periodo marcó la importancia de comunicar de manera efectiva las ideas empresariales, por último, con el avance de la tecnología en los años 2000 hasta la actualidad, se ha experimentado un mayor acceso a herramientas en línea que facilitan la elaboración de planes de negocios, este período se caracteriza por la adaptación de herramientas innovadoras para la planificación empresarial, aprovechando la tecnología disponible. Por lo tanto, nuestro proyecto se enfoca en la creación de un plan de negocios, donde analizamos aspectos cruciales como resumen ejecutivo y descripción de la empresa, misión, visión, análisis estratégico, estrategia de marketing, plan de operaciones, estructura organizativa y plan financiero.

Para lograr incentivar el emprendimiento de mujeres con discapacidad intelectual del Centro Jacinta y Francisco mediante este plan de negocios, se utilizaron diversas metodologías y estrategias que se realizaron a partir de la ejecución del plan que brindaron la facilidad de analizar el mercado objetivo de la ciudad de Guayaquil y el emprendimiento. Se comenzó con un análisis exhaustivo que va desde el análisis financiero hasta la comercialización y venta del producto.

Para el estudio del mercado se han considerado variables cualitativas con el propósito de explorar factores clave, tales como la demanda del mercado, la competencia, las preferencias del consumidor, la búsqueda de proveedores, entre otros. Para llevar a cabo este análisis, se ha aplicado la metodología de Design Thinking, respaldada por herramientas de planificación estratégica como el análisis FODA, el análisis PESTEL y el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Para la parte cualitativa se llevó a cabo entrevistas a personas que van en un rango entre 18 a 60 años de edad con el objetivo de realizar una investigación de mercado para conocer preferencias del consumidor acerca de la repostería, a través de la herramienta de Google forms, así mismo se realizó entrevistas personales al personal administrativo para conocer su potencial en el uso de las tecnologías de la información, mientras que la parte cuantitativa se dió el análisis de los resultados obtenidos de las entrevista.

Con el uso de estas herramientas, se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo del entorno que sustenta el emprendimiento de las señoritas del centro. Este proceso ha permitido identificar áreas de oportunidad y realizar ajustes con el objetivo de potenciar el emprendimiento centrado en la repostería, en el cual se ha implementado una estrategia de marketing integral en conjunto con el plan de negocios, con el fin de impulsar de manera efectiva el crecimiento y la presencia en el mercado.

Por otra parte, se elaboró un análisis de flujo de caja proyectado para el periodo comprendido entre los años 2024 al 2029, empleando como herramientas de evaluación de los indicadores financieros el VAN y TIR con la finalidad de evaluar de manera exhaustiva la viabilidad económica del plan de negocio.

2.1 Metodología Desing Thinking

Herbert Simon en 1969 fue el creador de la metodología Desing Thinking, la cual se basa en buscar posibles soluciones que puedan enfrentar los problemas que surgen en las empresas, estos problemas pueden variar desde la falta de objetivos claros hasta la necesidad de comprender las preferencias del consumidor para poder satisfacer sus necesidades, por lo cual esta metodología tiene como eje principal la experiencia del usuario, donde se busca llegar a conocer de su experiencia ante el problema y poder así generar una solución innovadora y lo más creativa posible. Es por eso que en nuestro plan de negocio se hizo uso de esta metodología que se basó en las siguientes etapas:

Empatía: En esta etapa se recopiló información acerca de la situación del centro en base a los pasteles y postres que realizan a las empresas con las que tienen convenio, y se logró conocer sobre las dudas y miedos que tienen para comenzar a emprender hacía el público en general.

Definir: De acuerdo con la información recolectada en el punto anterior y mediante investigaciones, se buscó plantear posibles planes de acción para crear una selección de productos con los que se puede comenzar a emprender.

Idear: Con la formación concluyente se dio paso a definir las posibles soluciones que beneficiarán al centro respecto a la problemática planteada.

Prototipar: Se implementó las posibles soluciones para comenzar la venta del producto y mejorar la difusión del centro.

Probar: Se entrevistó tanto a clientes como al personal administrativo sobre las soluciones implementadas para una retroalimentación con la finalidad de mejorar el prototipo.

2.2 Diseño de la investigación de mercado

2.2.1 Investigación exploratoria

Se llevó a cabo una investigación exploratoria con el propósito de indagar las experiencias que tienen las personas que han consumido anteriormente los postres, así mismo para evaluar el nivel de conocimiento que posee el personal administrativo sobre el uso de las redes sociales. Por otra parte, se usó un diseño no experimental para comprender las preferencias del consumidor y sus comportamientos en el mercado, utilizando un muestreo no probabilístico denominado por conveniencia. En esta sección se obtuvo información sobre las habilidades desarrolladas para la comercialización de los productos mediante redes y las preferencias de los consumidores ante el producto ofertado. Se realizaron 6 entrevistas de forma presencial en las instalaciones del centro al personal administrativo y a clientes que abarcaban un rango de edad de 18 a 60 años.

2.2.2 Investigación concluyente

En esta sección, las preguntas de la encuesta se encuentran divididas en dos categorías: demográficas y relacionadas con el comportamiento del consumidor. Estas encuestas fueron llevadas a cabo a través de la plataforma Google Forms con el objetivo de recopilar información detallada sobre los gustos y preferencias del consumidor. La recopilación de estos datos se realizó con el propósito de llevar a cabo un análisis exhaustivo, que posteriormente guió la toma de decisiones en las implementaciones del plan de negocios.

Diseño de muestreo

Población

La muestra seleccionada para el estudio fueron personas que viven en Guayaquil, en un rango de edades entre 18 a 60 años, que consumen productos de repostería en diversas ocasiones y, a su vez, utilizan las redes sociales como medio para obtener información o

descubrir distintos establecimientos que se dedican a este negocio. De acuerdo con los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) en 2023, la población total en la ciudad de Guayaquil en el rango de edad establecido para la muestra es de 1.620 219 personas.

Muestreo

Para esta investigación se decidió aplicar un muestreo probabilístico debido a la necesidad de trabajar con una porción reducida de la población de Guayaquil para llevar a cabo las encuestas. Tal como se mencionó previamente, el rango de edad seleccionado abarcó desde los 18 hasta los 60 años, además para establecer el tamaño de la muestra, considerando una población infinita, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2}$$

$$n = 384.16 \quad n = 384 \text{ personas}$$

Z: nivel de confianza

p: probabilidad de ocurrencia

q: probabilidad de rechazo

e: error de la muestra

n: muestra de la población

Para realizar el cálculo del muestreo se consideró un 95% de nivel de confianza, el cual equivale a 1.96, teniendo un 5% de error, y así se obtuvo un total de 384 personas para realizar las encuestas.

2.3 Análisis estratégico

2.3.1 Análisis financiero

Para evaluar el flujo de efectivo relacionado con los ingresos y egresos en los últimos tres años 2020, 2021 y 2022 del Centro Jacinta y Francisco, se llevó a cabo un análisis financiero exhaustivo. Este análisis denominado horizontal y vertical, se basó en los estados de resultados, examinando detalladamente los gastos e ingresos, así como el balance general, centrándose en la parte operativa de la empresa. Además, se analizó el flujo de efectivo con el objetivo de comprender la liquidez disponible para afrontar pagos operativos, saldar deudas con proveedores y cubrir otros gastos. Los resultados de este estudio proporcionaron una interpretación clara y precisa de la situación financiera del Centro Jacinta y Francisco.

Análisis Horizontal

Análisis horizontal(absolute)

= Monto del item en comparación – Monto del año base

$$\text{Análisis Horizontal (\%)} = \frac{\text{Monto del item en comparación} - \text{Monto del año base}}{\text{Monto del año base}}$$

Análisis Vertical

$$\text{Análisis vertical} = \frac{\text{Valor Cta X}}{\text{Valor Cta Base}} \times 100$$

2.3.2 Análisis PESTEL

Liam Fahey creó en 1967 la herramienta PESTEL, la cual es una matriz de gran relevancia, diseñada para evaluar los factores del macroentorno que afectan al

emprendimiento. Su objetivo es identificar las estrategias competitivas adecuadas y anticipar cualquier situación potencial.

Político - Legal:

- La Constitución de la República del Ecuador (2012), en su artículo 46, indica que:

El Consejo Nacional de Discapacidades en coordinación con la autoridad nacional encargada de las relaciones laborales formulará las políticas sobre formación para el trabajo, empleo, inserción y reinserción laboral, readaptación profesional y reorientación ocupacional para personas con discapacidad, y en lo pertinente a los servicios de orientación laboral, promoción de oportunidades de empleo, facilidades para su desempeño, colocación y conservación de empleo para personas con discapacidad, aplicando criterios de equidad de género.
- La Ley Orgánica de Discapacidades (2012), en el artículo 51, menciona que “Las personas con discapacidad, deficiencia o condición incapacitante gozan de estabilidad especial en el trabajo”. Estos artículos permiten que las personas con discapacidad se sientan seguras y puedan tener una vida como los demás, es decir con las mismas oportunidades laborales e inclusión social.

Económico:

- A inicios del siglo XXI, el Ecuador pasó a tener un esquema monetario fijando al dólar como su moneda de curso legal. En el 2020, inició la pandemia del Covid-19 que tuvo repercusión negativa en la dinámica comercial a nivel mundial en varios mercados; sin embargo, con el pasar de los años se ha evidenciado una recuperación paulatina de los efectos ocasionados por la crisis sanitaria a causa de las restricciones comerciales y de movilidad. Según el Banco Central (BCE) (2022), durante el último año, la economía del país ha crecido un 3.3%, siendo un hecho destacable, considerando que alrededor del 50% de sus ingresos provienen de las exportaciones y entre el 20% y 30% de los ingresos son de carácter público.

- BanEcuador 2023 ofrece créditos para artesanos, microempresas y emprendedores, con montos desde \$500 hasta \$5000 por beneficiario, teniendo una tasa de interés anual del 1% y con un plazo de pago mensual, bimestral, trimestral, semanal o anual que puede durar hasta 30 años.

Sociocultural:

- Las preferencias de los consumidores pueden abarcar una amplia gama de opciones, desde productos más saludables, veganos o sin gluten, para disfrutar de una variedad de postres y dulces.
- El conocimiento y el cuidado de ciertas personas con respecto a su salud pueden influir en la demanda por consumir alimentos bajos en azúcar, grasas o sin alérgenos.
- Existen programas gratuitos por parte del municipio que permiten que personas emprendedoras participen en ferias para promocionar su marca y dar a conocer al público los productos que comercializan, impulsando de esta manera nuevos emprendimientos.

Tecnológico:

- En la actualidad, la gran mayoría de los negocios se dedican a la comercialización a través de redes sociales como Instagram y Facebook, así como en diversas plataformas en línea. Estas se han convertido en herramientas fundamentales para promocionar y dar visibilidad a cualquier emprendimiento comercial.
- La tecnología puede llegar a ser un punto clave para aumentar la eficiencia en la producción de pastelerías, llevando un software de gestión y control, así mismo, se logra tener un sistema que permita generar mayores ventas.
- Implementar el uso de la tecnología en la elaboración de los pasteles ha sido una herramienta muy útil para crear tortas innovadoras y llamar la atención de los clientes.

Ecológico:

- Existen envases biodegradables como aquellos elaborados de caña de azúcar, *take away* de cartón o pulpa de trigo que se pueden usar para comercializar porciones de postres o pasteles grandes con la finalidad de cuidar el medio ambiente.
- Uso de ingredientes saludables, ecológicos y biodinámicos, como frutos secos, harina de avena, frutas, aceite de coco, entre otros.

2.3.3 Análisis Cinco Fuerzas de PORTER

Michael Eugene (1979) indica que el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta fundamental que permite profundizar en la comprensión de la competencia y la rentabilidad en el mercado. Para realizar este análisis, se hicieron entrevistas con el personal del centro con el fin de obtener información detallada sobre las ventas en períodos anteriores, siendo el objetivo principal identificar las barreras de entrada que la empresa ha enfrentado, comprender su relación con clientes y proveedores, y evaluar su estrategia frente a productos sustitutos.

2.3.4 Planificación Estratégica

Ander (2007) indica que la planificación estratégica constituye un proceso de gestión fundamental dentro de una organización, cuyo propósito es alcanzar de manera efectiva las metas preestablecidas a corto, mediano y largo plazo. Este proceso se llevó a cabo mediante la implementación de diversos métodos y estrategias cuidadosamente diseñadas, con el fin de asegurar el éxito y la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

Se realizó un análisis de las operaciones, considerando los recursos disponibles en la empresa. Así mismo, se identificaron estrategias para superar los desafíos externos que puedan surgir, teniendo en cuenta las variaciones tanto en el entorno interno como externo de la organización. Este enfoque integral busca anticiparse y adaptarse a los cambios,

asegurando una gestión efectiva y proactiva frente a los factores que puedan impactar en el desarrollo y el rendimiento de la empresa.

Análisis FODA

Según Dyson (2004), el análisis FODA, también conocida como DOFA, MAFE, SWOT, se destaca como una de las técnicas más empleadas en la planificación estratégica. Es una herramienta que se erige como un valioso soporte para la toma de decisiones, posibilitando un análisis de los aspectos internos como las fortalezas y debilidades en la parte operativa o equipo de gestión, así como de las externas, las amenazas y oportunidades frente a la competencia, que pueden afectar a una organización (Kangas et al., 2003; Kloter, 2000; Stewart et al., 2002).

Para este estudio, se utilizó el FODA con la finalidad de conocer a profundidad la situación del centro en los aspectos del macroentorno y microentorno, complementando así las entrevistas realizadas tanto al personal administrativo y clientela. A continuación, se detallan factores que se pudieron conocer:

- **Fortaleza:** Las virtudes que posee el centro y generan una ventaja competitiva.
- **Debilidades:** Las limitaciones que tienen las chicas al momento de emprender no permiten avanzar con sus proyectos y actividades.
- **Oportunidades:** Aspectos externos que pueden ser favorables para el emprendimiento si se los utiliza de una manera adecuada.
- **Amenazas:** Factores externos que pueden influir negativamente en las actividades que se desea realizar con respecto al emprendimiento.

Marketing operativo

Philip Kotler (1960) manifiesta que el marketing operativo, conocido como el *marketing mix*, se basa en analizar profundamente cada una de las variables de las 4p con la finalidad de generar estrategias que mejoren la venta y comercialización del producto.

- **Producto:** Es el elemento esencial el cual será comercializado al cliente, debe poseer un valor diferenciador con respecto a la competencia, así como características distintivas que satisfagan las necesidades específicas del comprador.
- **Precio:** La cantidad de dinero que el cliente estaría dispuesto a invertir para adquirir un determinado producto, es esencial realizar un análisis de mercado exhaustivo con el fin de establecer un precio que sea accesible y atractivo, al tiempo que garantice la viabilidad económica del artículo.
- **Plaza:** Lugar o espacio, ya sea físico o virtual, donde el producto será comercializado, es crucial que este lugar esté estratégicamente ubicado, permitiendo un fácil acceso para los consumidores, por lo que podría ser una tienda física o una plataforma en línea.
- **Promoción:** son técnicas utilizadas para realizar publicidad al producto a través de ofertas y promociones, con la finalidad de generar mayor volumen de venta.

2.4 Proyección financiera

De acuerdo con los análisis realizados sobre el comportamiento de los ingresos, se decidió hacer una proyección financiera para los próximos 5 años que va desde el 2024 al 2029. En esta proyección se estimó tanto costos e ingresos y retorno de la inversión futura para a su vez, determinar en cuánto tiempo se recupera la inversión inicial y las ganancias obtenidas. Para esto se usaron las siguientes métricas: VAN, TIR y ROI.

- **VAN:** Valor Actual Neto o Valor Presente Neto se considera como uno de los indicadores financieros para conocer y determinar cuál es la viabilidad y rentabilidad de un proyecto. El mismo se determina a través de los gastos e ingresos futuros menos la inversión inicial, por lo tanto, si los resultados son positivos se considera que el proyecto es viable y si los resultados son negativos el proyecto no lo es.
- **TIR:** Tasa Interna de Retorno utilizada para analizar un proyecto y conocer su viabilidad, determinando la tasa de beneficio o rentabilidad que puede tener un negocio.
- **ROI:** Es una herramienta crucial para evaluar la rentabilidad de una inversión a lo largo del tiempo y determinar su ganancia. Este indicador proporciona información valiosa que permite comprender y analizar el desempeño de una inversión, facilitando la toma de decisiones estratégicas para optimizar el rendimiento financiero.

$$ROI = ((ganancias - valor\ de\ la\ inversión) / valor\ de\ la\ inversión) \times 100$$

Capítulo 3

3 Resultados y Análisis

3.1 Metodología *Design Thinking*

3.1.1 Empatizar

Se realizaron varias entrevistas al personal administrativo del centro de discapacidad Jacinta y Francisco y se pudo obtener la siguiente información:

- **Elaboración de pasteles y postres:** Este proceso lo realizan junto a una chef y un coach que les brinda acompañamiento en el proceso, también tienen conocimientos fundamentales sobre elaboración de los siguientes postres: alfajores, torta de chocolate, tiramisú, pie de frutas, etc.
- **Convenios con empresas:** Yendry Torres, hermana encargada de la parte administrativa del centro, comenta que las mujeres se dedican netamente a realizar postres diariamente para los diferentes menús de empresas o restaurantes con los que tienen convenios.
- **Conocimiento de las redes sociales:** La publicidad realizada en su página de Instagram y Facebook es elaborada por la hermana Génesis Palacios quien comenta que tiene un conocimiento básico en el uso de estas plataformas, pero que la interacción con el público en redes es muy baja.
- **Percepción del mercado ante el centro:** los datos obtenidos de las encuestas realizadas apuntaron que solo el 11.8% tiene conocimiento del Centro Jacinta y Francisco.
- **Factores de decisión de compra del usuario:** según los resultados varios de los factores que influyen en la decisión de compra del consumidor se destacan las siguientes: calidad, sabor y precio.

3.1.2 Definir

Una vez realizadas las encuestas del 27 de noviembre al 8 de Diciembre del 2023 se obtuvo la siguiente información separada por secciones:

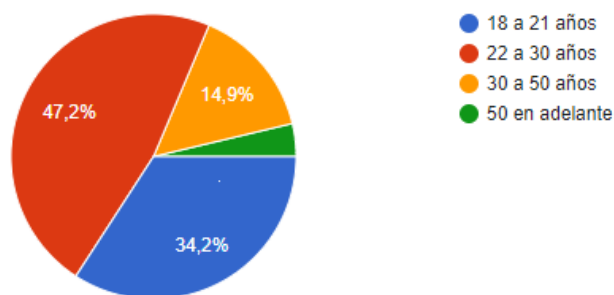
Seccion 1: Demografica

En esta sección se determinó que las personas que se encuentran en la edad de 22 a 30 años de edad son las que mayormente consumen postres. De las cuales el 50.3 % representa a mujeres y el 49.7% hombres, seguido de los de cuya edad va entre 18 a 21 años con un porcentaje del 34.2%.

Figura 1

Pregunta 1

1. ¿Qué edad tiene?



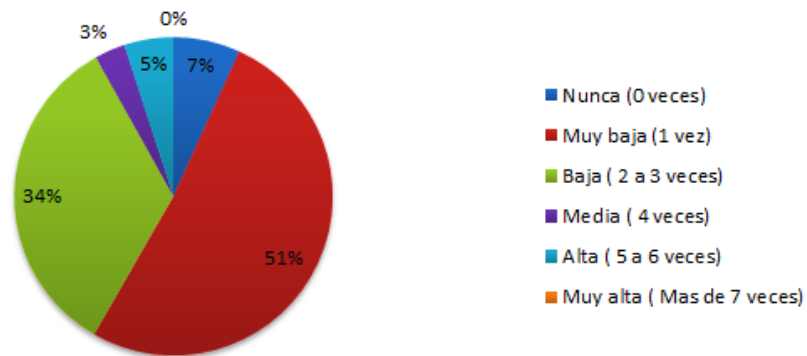
Nota: Gráfico que indica el rango de edad del público

Seccion 2: Comportamiento del consumidor

Figura 2

Pregunta 3

3.¿Con que frecuencia compra pasteles o postres al mes?



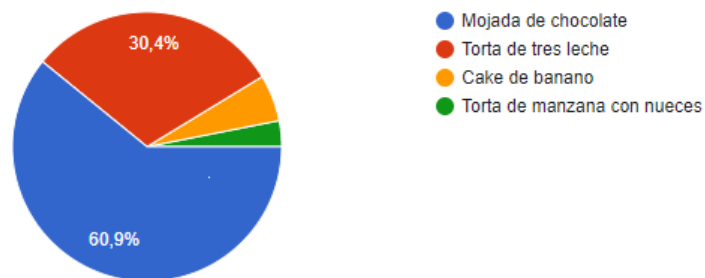
Nota: Gráfico sobre la frecuencia de consumo de pasteles

El total del 85% de respuestas sobre la cantidad de consumo de postres va entre 1 a 3 veces, mientras que solo el 7% consumen entre 5 a 6 veces al mes este tipo de alimentos.

Figura 3

Pregunta 16

16. Por lo general ¿Qué tipo de porciones de tortas consumes?

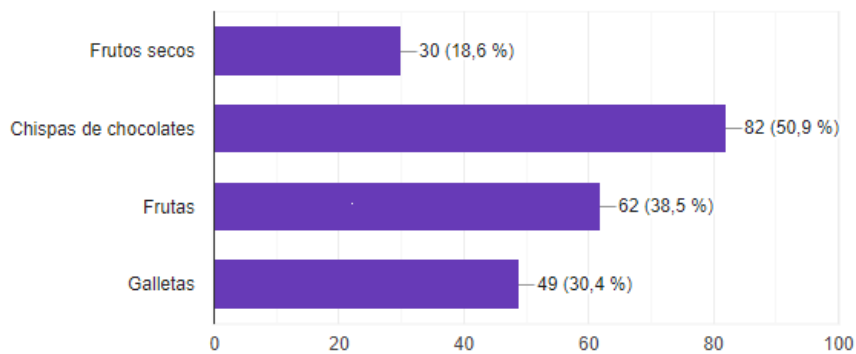


Nota: Preferencia del consumidor al consumir porciones de tortas

Figura 4

Pregunta 11

11. ¿Que topping te gustan más?



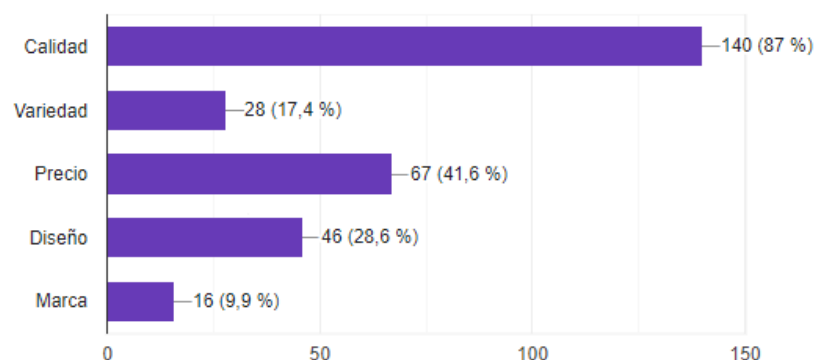
Nota: Preferencia de *toppings* para la torta

Con respecto a los postres que realiza el centro se descubrió que el 60.9% de los encuestados consumen mojada de chocolate seguido de la torta de tres leches con un 30.4% y cake de banano 5.6%. Se logró identificar que entre los sabores preferenciales del consumidor están las chispas de chocolate con un 50.9% y las frutas con el 38.5 %, por lo que se llega a concluir que los postres deben contener estos dos factores.

Figura 5

Pregunta 5

5. ¿Qué factores influyen en tu elección de dónde comprar pasteles?

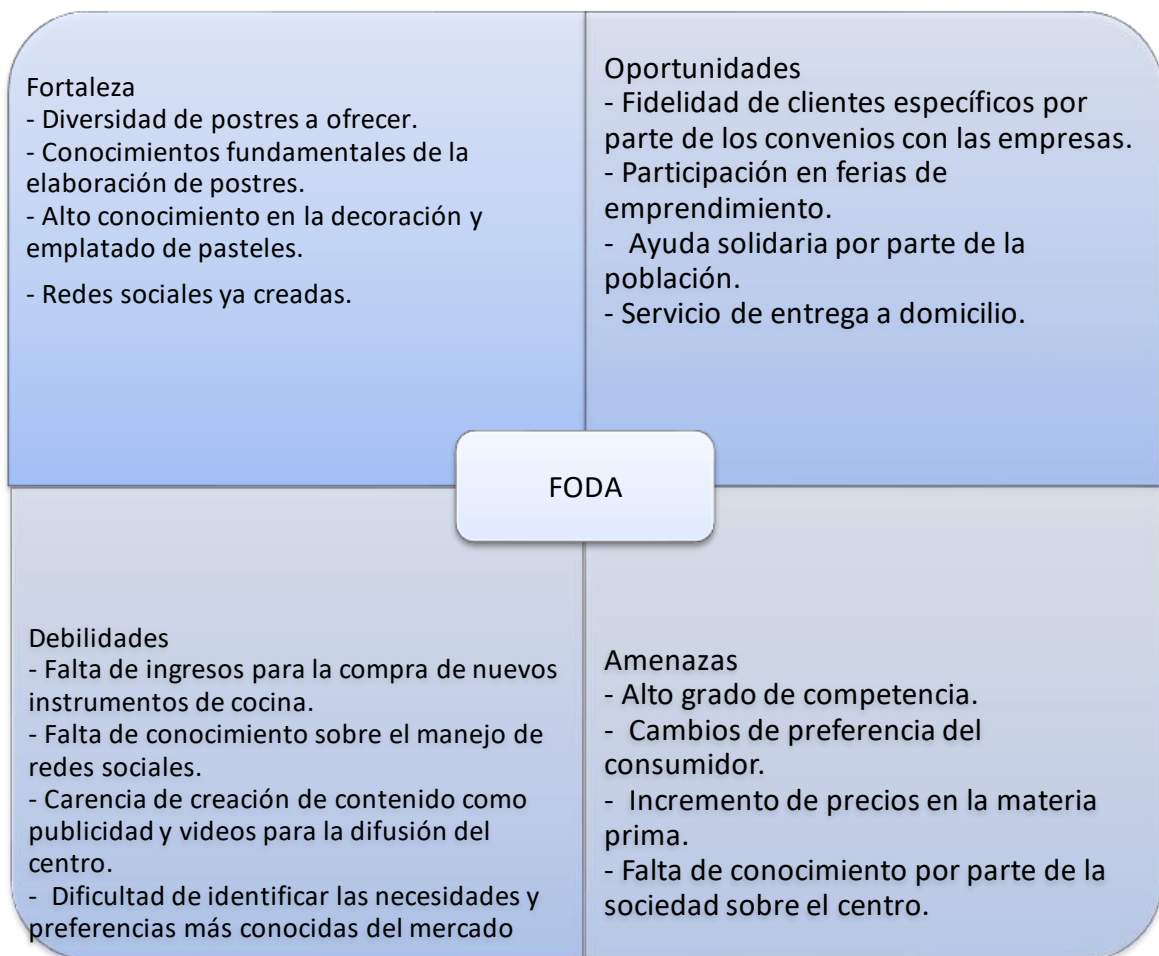


Nota: Factores para la elección de compra de pasteles

Entre los factores que influyen en la decisión de compra de los consumidores se destaca la calidad con un 87%, el precio con un 41.6% y la presentación del producto con el 28.6%; estos tres en conjunto despiertan el interés de consumir.

Figura 6

Matriz FODA



Nota: Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del centro de

Discapacidad Jacinta y Francisco

3.1.3 Idear

En esta sección se definieron las posibles soluciones para implementar en el centro, tanto para su visibilidad como la de los postres con los que se desea emprender.

Se realizó un análisis FODA con la finalidad de identificar las ventajas y desventajas con las que se enfrenta el emprendimiento para crear estrategias de valor

Desarrollo de las estrategias principales

Con respecto a la parte interna del centro se analizaron las fortalezas y debilidades, concluyendo con la selección de tres postres principales y una diversidad de *toppings* para comenzar a brindar al consumidor:

- Torta mojada de chocolate
- Dulce de tres leches
- Cake de banano

De acuerdo con el análisis que se realizó sobre la parte externa del centro, junto a las oportunidades y amenazas que tienen ante la competencia, se concluyó con el diseño de una plataforma web para ampliar la difusión del centro y sus productos.

3.1.4 Prototipo

Al identificar los posibles postres para comenzar a emprender se realizaron distintos diseños para implementar y continuar con su posterior comercialización y venta, de los cuales se obtuvieron los siguientes modelos:

Figura 7

Prototipo de torta 1



Nota: Modelo de porción de torta de chocolate de Pinterest

Figura 8

Prototipo de torta 2



Nota: Modelo de torta mojada de chocolate de Pinterest

Figura 9

Prototipo de torta 3



Nota: Modelo de cupcake de chocolate de Pinterest

Figura 10

Prototipo de torta 4



Nota: Modelo de torta de tres leches con durazno y cereza

Figura 11

Prototipo de torta 5



Nota: Modelo de torta de tres leches con frutillas

Figura 12

Prototipo de torta 6



Nota: Modelo de porción de torta de tres leches con durazno

Figura 13

Prototipo de torta 7



Nota: Modelo de torta de cake de banano

Figura 14

Prototipo de torta 8



Nota: Modelo de cupcake de banano

Figura 15

Prototipo de torta 9



Nota: Modelo de porción de cupcake de banano

Por otra parte, para mejorar la difusión del centro se elaboró la creación de una plataforma web por lo que se obtuvo lo siguiente.

Figura 16

Prototipo de página web del centro



Figura 17

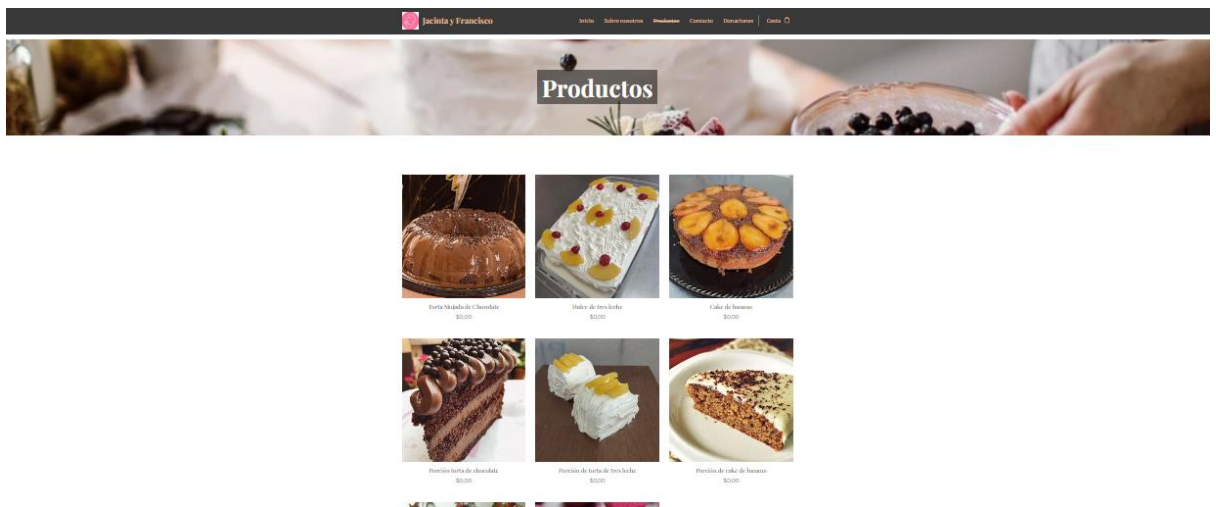


Figura 18



Figura 19



3.1.5 Probar

Mediante la herramienta de *focus group*, se llevó a cabo un análisis cuantitativo que incluyó encuestas dirigidas a personas que degustaron los postres.

Entrevista 1 – Anabel Larrosa

- Le gustó la cantidad de capas de coberturas que contenía el pastel.
- Destacó la diversidad de emplatado y *toppings* de los postres ya que es uno de los aspectos que valora.
- Con respecto al sabor resaltó que a pesar de ser tortas dulces no estaban empalagosas, pero que el glaseado sí lo sintió grasoso por lo cual eso se debe mejorar.
- El cake de banano lo consideró una buena opción para comenzar a emprender ya que es saludable y una divertida forma de comer frutas.

Se examinó la interacción de un grupo de usuarios con la plataforma de la página web del centro.

Entrevista 2 – Génesis Palacios Mera

- El diseño de la página web le gusto, dijo que era una buena manera de difundir el centro y a su vez brindar la facilidad de que las personas puedan donar.
- Una de las acotaciones fue que sería mejor poner fotos actualizadas de las chicas del centro ya que tienen nuevos uniformes y hay nuevas integrantes, además que quisiera que tengan más fotos con las diferentes chicas del centro.
- Le encanto el tema del catálogo dentro de la página donde se presenta cada uno de los postres que se va a ofertar con sus respectivos precios
- La paleta de colores usados en el diseño de la página fue un punto clave ya que es la gama de colores que los representa.

3.2 Análisis estratégico

3.2.1 Cinco fuerzas de Potter

En el análisis realizado sobre las 5 fuerzas de Potter destaca que los factores en los que el centro puede ganar una ventaja ante la competencia son los siguientes:

- Poder de negociación con los proveedores
- Amenaza de productos o servicios sustitutos

El centro al tener poder de decisión ante estos dos factores se puede lograr desarrollar los productos propuestos a un mejor precio reduciendo los costos, creando una ventaja competitiva ante la competencia y los sustitutos, teniendo como resultado una mejor acogida por el consumidor ya que con esto se responde a los factores de decisión de compra analizados anteriormente que son: precio, calidad y variedad. (Anexo)

PESTEL

Las dos variables destacadas en este análisis son las siguiente:

- El aspecto económico
- El aspecto tecnológico

Estos factores son claves para comenzar con el emprendimiento ya que en la parte económica las mujeres pueden obtener un sustento monetario por parte del estado en el cual ayuda a impulsar el emprendimiento y en la parte tecnológica junto a la diversidad de materiales tecnológicos que existen en la actualidad logrando una mejor difusión de los postres y del centro en conjunto. (Anexo)

3.2.2 Estrategias de marketing

Las dos siguientes estrategias son las más importantes a desarrollar en esta sección:

- Para obtener una mejor relación con el mercado objetivo se busca crear contenido publicitario y de calidad y por eso se busca crear alianzas con el municipio de Guayaquil que brinda capacitaciones gratuitas al público para que conozcan más sobre el manejo de redes en el cual la hermana Génesis puede inscribirse para aprender más sobre estas herramientas con la finalidad de crear un calendario mensual sobre la creación de contenido para las redes sociales.
- Participación de eventos masivos como ferias de emprendedores artesanales como las que realiza el municipio en el parque de las iguanas o parque samanes con la finalidad de aumentar la participación en el mercado.

Estas estrategias ayudan a difundir con más rapidez el emprendimiento de las mujeres, dándose a conocer ante la sociedad, logrando que sus productos lleguen a más personas, y a su vez interactuar con el consumidor para conocer sus próximas necesidades para innovar poco a poco en nuevos postres y sabores. (Anexo)

3.3 Análisis financiero

3.3.1 Análisis horizontal y vertical

Se realizó un análisis horizontal y vertical de los tres últimos años desde el 2020 al 2022 a través del balance general y estado de resultados con el objetivo de conocer cuáles han sido los ingresos y gastos de la empresa y cómo se encuentra la liquidez del centro.

A continuación, se detalla a través de tablas el análisis financiero horizontal y vertical efectuado por las investigadoras del presente estudio:

Tabla 1.

Balance general del 2020 al 2022

| BALANCE GENERAL | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| JACINTA Y FRANCISCO CENTRO DE DISCAPACIDAD INTELECTUAL | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 |
| Activos | | | |
| Activo Corriente | \$ 316.714,52 | \$ 40.676,48 | \$ 54.444,21 |
| Efectivo y equivalente al efectivo | \$ 5.216,04 | \$ 39.726,63 | \$ 36.202,91 |
| cuentas y documentos por cobrar | \$ 295.177,76 | \$ 949,85 | \$ 10.892,78 |
| Otras relacionadas | \$ 16.320,72 | \$ - | \$ 7.348,52 |
| Activos No Corrientes | \$ 204.557,97 | \$ 204.557,97 | \$ 152.234,65 |
| Terrenos | \$ 99.900,00 | \$ 99.900,00 | \$ 99.900,00 |
| Edificios y otros inmuebles | \$ 154.197,79 | \$ 154.197,79 | \$ 154.197,79 |
| Muebles y enseres | \$ 19.879,04 | \$ 19.879,04 | \$ 19.879,04 |
| Equipo de Computación | \$ 6.586,63 | \$ 6.586,63 | \$ 6.586,63 |
| Vehículos y equipo de transporte | \$ 59.604,69 | \$ 59.604,69 | \$ 7.281,37 |
| (-)Depreciación acumulada de propiedades planta y equipo | \$ 135.610,18 | \$ 135.610,18 | \$ 135.610,18 |
| Total Activo | \$ 521.272,49 | \$ 245.234,45 | \$ 206.678,86 |
| Pasivo | | | |
| Pasivo Corriente | \$ 10.053,56 | \$ 4.850,13 | \$ 12.935,62 |
| Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados | \$ 8.231,95 | \$ 4.649,81 | \$ 7.800,28 |
| Cuentas y documentos por pagar | \$ 1.001,00 | \$ - | \$ 5.135,34 |
| Otros pasivos | \$ 820,61 | \$ 200,32 | \$ - |

| | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Total Pasivo | \$ 10.053,56 | \$ 4.850,13 | \$ 12.935,62 |
| Patrimonio | \$ 511.218,93 | \$ 240.384,32 | \$ 193.743,04 |
| Reserva Facultativa | \$ 44.691,90 | \$ 192.562,69 | \$ 192.562,69 |
| Reserva por donaciones | \$ 210.589,38 | \$ 44.691,90 | \$ 44.691,90 |
| Utilidades acumuladas por ejercicio anterior | \$ 293.484,40 | \$ - | \$ 3.129,73 |
| (-) Pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores | \$ 23.734,70 | \$ 37.546,75 | \$ 46.641,28 |
| Pérdida del ejercicio | \$ 13.812,05 | \$ 40.676,48 | \$ - |
| Total Pasivo y Patrimonio | \$ 521.272,49 | \$ 245.234,45 | \$ 206.678,66 |

Tabla 2.

Análisis vertical y horizontal del 2020 al 2022

| ANÁLISIS VERTICAL | | |
|-------------------|--------|--------|
| 2020 | 2021 | 2022 |
| | | |
| 1,00% | 16,20% | 17,52% |
| 56,63% | 0,39% | 5,27% |
| 3,13% | 0,00% | 3,56% |
| 39,24% | 83,41% | 73,66% |
| 19,16% | 40,74% | 48,34% |
| 29,58% | 62,88% | 74,61% |
| 3,81% | 8,11% | 9,62% |
| 1,26% | 2,69% | 3,19% |
| 11,43% | 24,31% | 3,52% |
| 26,02% | 55,30% | 65,61% |
| | | |
| | | |
| 1,58% | 1,90% | 3,77% |
| 0,19% | 0,00% | 2,48% |
| 0,16% | 0,08% | 0,00% |
| | | |
| | | |
| 8,57% | 78,52% | 93,17% |
| 40,40% | 18,22% | 21,62% |
| 56,30% | 0,00% | 1,51% |

| ANÁLISIS HORIZONTAL | | | |
|---------------------|---------|---------------|----------|
| 2021 – 2020 | | 2022 - 2021 | |
| VAR ABS | VAR REL | VAR ABS | VAR REL |
| | | | |
| \$ 34.510,59 | 661,62% | \$ -3.523,72 | \$ -0,09 |
| \$ -294.227,91 | -99,68% | \$ 9.942,93 | \$ 10,47 |
| \$ -16.320,72 | - | \$ 7.348,52 | 0 |
| \$ - | 100,00% | \$ -52.323,32 | \$ -0,26 |
| \$ - | 0,00% | \$ - | \$ - |
| \$ - | 0,00% | \$ - | \$ - |
| \$ - | 0,00% | \$ - | \$ - |
| \$ - | 0,00% | \$ - | \$ - |
| \$ - | 0,00% | \$ -52.323,32 | \$ -0,88 |
| \$ - | 0,00% | \$ - | \$ - |
| \$ -276.038,04 | -52,95% | \$ -38.555,59 | \$ -0,16 |
| | | | |
| | | | |
| \$ -3.582,14 | -43,52% | \$ 3.150,47 | \$ 0,68 |
| \$ -1.001,00 | - | \$ 5.135,34 | \$ - |
| \$ -620,29 | -75,59% | \$ -200,32 | \$ -1,00 |
| | | | |
| | | | |
| \$ 147.870,79 | 330,87% | \$ - | \$ - |
| \$ -165.897,48 | -78,78% | \$ - | \$ - |
| \$ -293.484,40 | - | \$ 3.129,73 | \$ - |

| | | |
|-------|--------|--------|
| | | |
| 4,55% | 15,31% | 22,57% |
| 2,65% | 16,59% | 0,00% |
| | | |

| | | | |
|--------------|---------|---------------|----------|
| | 100,00% | | |
| \$ 13.812,05 | 58,19% | \$ 9.094,53 | \$ 0,24 |
| \$ 26.864,43 | 194,50% | \$ -40.676,48 | \$ -1,00 |
| | | | |

Tabla 3.

Estado de resultados del 2020 al 2022

| ESTADO DE RESULTADO | | | |
|---|----------------------|----------------------|-----------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 |
| Ingresos | \$ 188.138,60 | \$ 236.331,85 | \$ 267.108,41 |
| Prestaciones locales de servicios | \$ 188.138,60 | \$ 236.331,85 | \$ 176.372,57 |
| Ganancias netas por reversiones de provisiones | \$ - | 0 | \$ 90.735,84 |
| Gastos | \$ 201.950,65 | \$ 195.655,37 | \$ 313.749,69 |
| Sueldos, Salarios y demás remuneraciones | \$ 74.898,35 | \$ 72.449,68 | \$ 97.612,83 |
| Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones | \$ 23.366,74 | \$ 9.010,57 | \$ 16.790,42 |
| Aporte a la seguridad social | \$ 15.430,23 | \$ 13.859,26 | \$ 19.356,73 |
| Honorarios profesionales | \$ 7.942,98 | \$ 31.561,20 | \$ 77.051,83 |
| Promoción y publicidad | \$ 1.765,11 | \$ 437,60 | \$ 200,00 |
| Transporte | \$ 3.530,21 | \$ 1.412,77 | \$ 4.542,44 |
| Consumo de combustible y lubricantes | \$ 3.530,21 | \$ 4.478,15 | \$ 347,56 |
| Gastos de viaje | \$ 2.647,67 | \$ 5.792,66 | \$ - |
| Gastos de gestión | \$ 2.427,02 | \$ 4.500,00 | \$ - |
| Suministro, herramienta, materiales y repuestos | \$ 7.060,43 | \$ 4.047,53 | \$ 2.820,16 |
| Mantenimiento y reparación | \$ 12.177,87 | \$ 3.714,77 | |
| Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultorías y similares | \$ 46.291,28 | \$ 25.768,21 | \$ 54.399,53 |
| Desahucio | \$ - | \$ - | \$ 11.847,35 |
| Otros | \$ - | \$ - | \$ 25.021,04 |
| Comisiones y similares | \$ - | \$ - | \$ 871,99 |
| Seguros y reaseguros | \$ - | \$ 12.044,70 | \$ 2.220,13 |
| Impuestos, contribuciones y otros | \$ - | \$ 6.155,75 | \$ 667,68 |
| Costos de transacción | \$ 882,55 | \$ 422,52 | \$ - |
| Pérdida del ejercicio | \$ -13.812,05 | \$ 40.676,48 | \$ -46.641,28 |
| Otras rentas | 0 | 236331,85 | 267108,41 |
| Pérdida sujeta a amortización en periodos siguientes | \$ -13.812,05 | -195655,37 | \$ -313.749,69 |

Tabla 4.

Análisis vertical y horizontal del 2020 al 2022

| ANÁLISIS VERTICAL | | | ANÁLISIS HORIZONTAL | | | |
|-------------------|---------|----------|---------------------|----------|----------------|---------|
| 2020 | 2021 | 2022 | 2021 - 2020 | | 2022 - 2021 | |
| | | | VAR ABS | VAR REL | VAR ABS | VAR REL |
| | | | \$ 48.193,25 | 25,62% | \$ 30.776,56 | 13,02% |
| 100,00% | 100,00% | 100,00% | \$ 48.193,25 | 25,62% | \$ -59.959,28 | -25,37% |
| 0,00% | 0,00% | 51,45% | \$ - | 0,00% | \$ 90.735,84 | 0,00% |
| 107,34% | 82,79% | 177,89% | \$ -6.295,28 | -3,12% | \$ 118.094,32 | 60,36% |
| 39,81% | 30,66% | 55,34% | \$ -2.448,67 | -3,27% | \$ 25.163,15 | 34,73% |
| 12,42% | 3,81% | 9,52% | \$ -14.356,17 | -61,44% | \$ 7.779,85 | 86,34% |
| 8,20% | 5,86% | 10,97% | \$ -1.570,97 | -10,18% | \$ 5.497,47 | 39,67% |
| 4,22% | 13,35% | 43,69% | \$ 23.618,22 | 297,35% | \$ 45.490,63 | 144,13% |
| 0,94% | 0,19% | 0,11% | \$ -1.327,51 | -75,21% | \$ -237,60 | -54,30% |
| 1,88% | 0,60% | 2,58% | \$ -2.117,44 | -59,98% | \$ 3.129,67 | 221,53% |
| 1,88% | 1,89% | 0,20% | \$ 947,94 | 26,85% | \$ -4.130,59 | -92,24% |
| | | | | | | - |
| 1,41% | 2,45% | 0,00% | \$ 3.144,99 | 118,78% | \$ -5.792,66 | 100,00% |
| | | | | | | - |
| 1,29% | 1,90% | 0,00% | \$ 2.072,98 | 85,41% | \$ -4.500,00 | 100,00% |
| 3,75% | 1,71% | 1,60% | \$ -3.012,90 | -42,67% | \$ -1.227,37 | -30,32% |
| | | | | | | - |
| 6,47% | 1,57% | 0,00% | \$ -8.463,10 | -69,50% | \$ -3.714,77 | 100,00% |
| | | | | | | - |
| 24,60% | 10,90% | 30,84% | \$ -20.523,07 | -44,33% | \$ 28.631,32 | 111,11% |
| 0,00% | 0,00% | 6,72% | \$ - | 0,00% | \$ 11.847,35 | 0,00% |
| 0,00% | 0,00% | 14,19% | \$ - | 0,00% | \$ 25.021,04 | 0,00% |
| 0,00% | 0,00% | 0,49% | \$ - | 0,00% | \$ 871,99 | 0,00% |
| 0,00% | 5,10% | 1,26% | \$ 12.044,70 | 0,00% | \$ -9.824,57 | -81,57% |
| 0,00% | 2,60% | 0,38% | \$ 6.155,75 | 0,00% | \$ -5.488,07 | -89,15% |
| | | | | | | - |
| 0,47% | 0,18% | 0,00% | \$ -460,03 | -52,13% | \$ -422,52 | 100,00% |
| | | | | | | - |
| -7,34% | 17,21% | -26,44% | \$ 54.488,53 | -394,50% | \$ -87.317,76 | 214,66% |
| 0,00% | 100,00% | 151,45% | \$ 236.331,85 | 0 | \$ 30.776,56 | 13,02% |
| -7,34% | -82,79% | -177,89% | \$ -181.843,32 | 1316,56% | \$ -118.094,32 | 60,36% |

En este análisis se conoció que para el 2020 los ingresos del centro fueron bajos, debido a la pandemia se redujo la venta de sus productos de reposterías y donaciones, a diferencia de los dos siguientes años cuando aumentaron sus ingresos en 13.02% y a la

misma vez sus gastos en 60.36%, dejando como resultado en el 2022 un excedente de gastos mayor al de los ingresos en un 47.34%, generando una deuda cada vez más grande año a año.

3.3.2 Rentabilidad del proyecto

Costos y precios estimados

Se elaboró un análisis de costos para determinar los precios de los tres tipos de tortas seleccionadas por el público, con la finalidad de establecer un precio adecuado acorde a los gastos de producción y obteniendo un margen de ganancia del 30% para solventar los gastos y salir de las pérdidas que ha venido teniendo años anteriores el centro, estableciendo un precio para cada torta:

- Torta mojada grande de chocolate \$34,79 y la porción un valor de \$3,50.
- Torta de tres leches grande \$33,04 y la porción a un valor de \$3,30.
- Cake de banano grande \$ 32,54 y la porción a un valor de 3,25

A continuación, se detalla a través de tablas los costos y precios de cada torta a partir de nuestro análisis:

Tabla 5.

Costos administrativos

Costos administrativos mensuales

| Descripción | Costo por mes |
|-------------------|----------------|
| Empleados | 2500,00 |
| Servicios de Agua | 100,00 |
| Servicios de Luz | 425,00 |
| Internet | 75,00 |
| Teléfono | 100,00 |
| Total | 3200,00 |

Costos administrativos diarios

| Días de trabajo | Costos por día |
|-----------------|----------------|
| 30,00 | 106,6666667 |

| | |
|--|----|
| Número promedio de tortas que se realizan por día | 20 |
|--|----|

| | |
|---|------|
| Costos administrativos por torta | 5,33 |
|---|------|

Tabla 6.*Costos y precios de torta mojada de chocolate***TORTA MOJADA DE CHOCOLATE**

| Ingredientes | Cantidad | UoM | Costo Unitario | Costo |
|-----------------|----------|------|--------------------|-----------------|
| Huevo | 10 | unid | \$ 0,0185 | \$ 0,18 |
| Azúcar | 250 | grs | \$ 0,0012 | \$ 0,29 |
| Polvo de Cacao | 300 | grs | \$ 0,0056 | \$ 1,68 |
| Harina Integral | 350 | grs | \$ 0,0088 | \$ 3,06 |
| Chocolate Negro | 400 | grs | \$ 0,0150 | \$ 6,00 |
| Leche Evaporada | 250 | ml | \$ 0,0294 | \$ 7,35 |
| | | | Total costo | \$ 18,56 |

Costo total de torta

| | |
|------------------------|-----------------|
| Costo de torta | \$ 18,56 |
| Costos administrativos | \$ 5,33 |
| Total del costo | \$ 23,89 |

| | | | |
|---------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| Costo total | 23,89 | Costo por porción | \$ 1,86 |
| Margen de ganancia | 30% | | |
| Precio de venta | 31,06 | | |
| IVA 12% | 3,73 | | |
| Precio Final | \$ 34,79 | | |
| Precio por Porción | \$ 3,48 | | |

Tabla 7.*Costos y precios de torta de tres leches***TORTA DE TRES LECHE**

| Ingredientes | Cantidad | UoM | Costo Unitario | Costo |
|---------------------|----------|------|--------------------|-----------------|
| Huevo | 10 | unid | \$ 0,0185 | \$ 0,18 |
| Azúcar | 250 | grs | \$ 0,0012 | \$ 0,29 |
| Esencia de vainilla | 0,75 | grs | \$ 0,0050 | \$ 0,00 |
| Harina de trigo | 200 | grs | \$ 0,0090 | \$ 1,80 |
| Leche condensada | 150 | ml | \$ 0,0280 | \$ 4,20 |
| Tres leches | 250 | ml | \$ 0,0200 | \$ 5,00 |
| Leche Evaporada | 200 | ml | \$ 0,0294 | \$ 5,88 |
| | | | Total costo | \$ 17,36 |

Costo total de torta

| | |
|----------------|----------|
| Costo de torta | \$ 17,36 |
|----------------|----------|

| | | | |
|-------------|-------|-------------------|----|
| Costo total | 22,69 | Costo por porción | \$ |
|-------------|-------|-------------------|----|

| | |
|------------------------|-----------------|
| Costos administrativos | \$ 5,33 |
| Total de costo | \$ 22,69 |

| | | | |
|---------------------------|-----------------|--|------|
| | | | 1,74 |
| Margen de ganancia | 30% | | |
| Precio de venta | 29,50 | | |
| IVA 12% | 3,54 | | |
| Precio Final | \$ 33,04 | | |
| Precio por Porción | \$ 3,30 | | |

Tabla 8.

Costos y precios de cake de banano

CAKE DE BANANO

| Ingredientes | Cantidad | UoM | Costo Unitario | Costo |
|------------------|----------|------|--------------------|-----------------|
| Huevo | 7 | unid | \$ 0,0185 | \$ 0,13 |
| Azúcar morena | 275 | grs | \$ 0,0012 | \$ 0,32 |
| Plátanos maduros | 9 | und | \$ 0,0012 | \$ 0,01 |
| Harina de linaza | 425 | grs | \$ 0,0200 | \$ 8,50 |
| Polvo de hornear | 75 | grs | \$ 0,0081 | \$ 0,61 |
| Canela en polvo | 50 | grs | \$ 0,0065 | \$ 0,33 |
| Nuez | 250 | grs | \$ 0,0285 | \$ 7,13 |
| | | | Total costo | \$ 17,01 |

Costo total de torta

| | |
|------------------------|-----------------|
| Costo de torta | \$ 17,01 |
| Costos administrativos | \$ 5,33 |
| Total de costo | \$ 22,35 |

| | | | |
|---------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| Costo total | 22,35 | Costo por porción | \$ 1,70 |
| Margen de ganancia | 30% | | |
| Precio de venta | 29,05 | | |
| IVA 12% | 3,49 | | |
| Precio Final | \$ 32,54 | | |
| Precio por Porción | \$ 3,25 | | |

Tabla 9.

Costos y precios de cupcake de banano

CUPCAKE DE BANANO

| Ingredientes | Cantidad | UoM | Costo Unitario | Costo |
|--------------|----------|-----|----------------|-------|
|--------------|----------|-----|----------------|-------|

| | |
|--|----|
| Número promedio de cupcakes que se realizan por día | 50 |
|--|----|

| | | | | |
|---------------------|-----|------|-----------------|---------|
| Huevo | 7 | unid | \$ 0,0185 | \$ 0,13 |
| Azúcar | 275 | grs | \$ 0,0012 | \$ 0,32 |
| Plátanos maduros | 6 | und | \$ 0,0012 | \$ 0,01 |
| Harina de linaza | 420 | grs | \$ 0,0200 | \$ 8,40 |
| Polvo de hornear | 70 | grs | \$ 0,0081 | \$ 0,57 |
| Esencia de vainilla | 50 | grs | \$ 0,0050 | \$ 0,25 |
| Nuez | 250 | grs | \$ 0,0285 | \$ 7,13 |
| Total costo | | | \$ 16,79 | |

| | |
|---|----------------|
| Costos administrativos por torta | 0,46875 |
|---|----------------|

Costo total de torta

| | |
|-----------------------|-----------------|
| Costo de torta | \$ 16,79 |
| Costos administrativo | \$ 0,47 |
| Total de costo | \$ 17,26 |

| | |
|---------------------|----------------|
| Costo total | 17,26 |
| Margen de ganancia | 30% |
| Precio de venta | 22,44 |
| CUPCAKE C/U | 0,45 |
| IVA 12% | 0,05 |
| PRECIO FINAL | \$ 0,50 |

Tabla 10.

Costos y precios de cupcake de chocolate

CUPCAKE DE CHOCOLATE

| Ingredientes | Cantidad | UoM | Costo Unitario | Costo |
|---------------------|----------|------|-----------------|---------|
| Huevo | 7 | unid | \$ 0,0185 | \$ 0,13 |
| Azúcar | 300 | grs | \$ 0,0012 | \$ 0,35 |
| Polvo de Cacao | 350 | grs | \$ 0,0056 | \$ 1,96 |
| Harina de trigo | 425 | grs | \$ 0,0090 | \$ 3,83 |
| Polvo de hornear | 125 | grs | \$ 0,0044 | \$ 0,55 |
| Leche | 175 | ml | \$ 0,0294 | \$ 5,15 |
| Chispa de chocolate | 255 | grs | \$ 0,0227 | \$ 5,78 |
| Total costo | | | \$ 17,73 | |

Costo total de torta

| | |
|------------------------|-----------------|
| Costo de torta | \$ 17,73 |
| Costos administrativos | \$ 0,47 |
| Total de costo | \$ 18,20 |

| | |
|--------------------|-------|
| Costo total | 18,20 |
| Margen de ganancia | 30% |
| Precio de venta | 23,65 |

| | |
|---------------------|----------------|
| CUPCAKE C/U | 0,47 |
| IVA 12% | 0,06 |
| PRECIO FINAL | \$ 0,53 |

3.3.3 Proyección financiera

Se elaboró una proyección financiera para el período de 2024 a 2029, abarcando seis años, con un enfoque en las ventas y costos. La estimación contempla un crecimiento anual de las ventas a más de 30.000 unidades de postres, con un aumento de 1.000 unidades para cada producto, en el cual este valor se estimó por las ventas de los años anteriores del 2020 al 2022 donde han ido aumentando el 12% aproximadamente. Paralelamente, se calculó los costos anuales asociados a la producción de los postres para cada año y los gastos proyectados irán creciendo en un 0.10% con respecto al año anterior, este porcentaje se determinó por las variaciones obtenidas de los años 2020 al 2022, obteniendo como resultado que los ingresos generados sean mayores a los gastos, permitiendo obtener ganancias en el centro.

A continuación, se detalla a través de tablas el análisis financiero proyectado por las investigadoras del presente estudio:

Tabla 11.

| INVERSIÓN | | | |
|-----------------------------|-----------------|------------------------|---------------------|
| | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL |
| Página Web | 1 | \$ 20,00 | \$ 20,00 |
| Envases para postres | 6000 | \$ 0,35 | \$ 2.100,00 |
| Moldes | 30 | \$ 12,00 | \$ 360,00 |
| Horno industrial | 1 | \$ 180,00 | \$ 180,00 |
| Batidora industrial | 3 | \$ 80,00 | \$ 240,00 |
| TOTAL | | | \$ 2.900,00 |

Tabla 12.*Proyección de ventas*

| PRODUCTOS | 2024 | | | 2025 | | | 2026 | | |
|----------------------------|--------------|----------|----------------------|--------------|----------|----------------------|--------------|----------|----------------------|
| | VENTAS | P.V. P | INGRESO | VENTAS | P.V. P | INGRESO | VENTAS | P.V. P | INGRESO |
| TORTAS | | | | | | | | | |
| MOJADA DE CHOCOLATE | 2565 | \$ 34,79 | \$ 89.235,99 | 3565 | \$ 34,79 | \$ 124.025,84 | 4565 | \$ 34,79 | \$ 158.815,70 |
| DULCE DE TRES LECHE | 2075 | \$ 33,04 | \$ 68.549,16 | 3075 | \$ 33,04 | \$ 101.584,91 | 3175 | \$ 33,04 | \$ 104.888,48 |
| CAKE DE BANANO | 1955 | \$ 32,54 | \$ 63.609,70 | 2955 | \$ 32,54 | \$ 96.146,63 | 3955 | \$ 32,54 | \$ 128.683,56 |
| PORCIONES DE TORTAS | | | | | | | | | |
| MOJADA DE CHOCOLATE | 7075 | \$ 3,48 | \$ 24.613,82 | 8075 | \$ 3,48 | \$ 28.092,81 | 9075 | \$ 3,48 | \$ 31.571,80 |
| DULCE DE TRES LECHE | 6055 | \$ 3,30 | \$ 20.003,14 | 7055 | \$ 3,30 | \$ 23.306,72 | 8055 | \$ 3,30 | \$ 26.610,29 |
| CAKE DE BANANO | 4255 | \$ 3,25 | \$ 13.844,46 | 5255 | \$ 3,25 | \$ 17.098,16 | 6255 | \$ 3,25 | \$ 20.351,85 |
| CUPCAKES | | | | | | | | | |
| CHOCOLATE | 3055 | \$ 0,50 | \$ 1.535,77 | 4055 | \$ 0,50 | \$ 2.038,47 | 5055 | \$ 0,50 | \$ 2.541,18 |
| BANANO | 3000 | \$ 0,53 | \$ 1.589,52 | 4000 | \$ 0,53 | \$ 2.119,37 | 5000 | \$ 0,53 | \$ 2.649,21 |
| TOTAL | 30035 | | \$ 282.981,57 | 38035 | | \$ 394.412,91 | 45135 | | \$ 476.112,07 |

| 2027 | | | 2028 | | | 2029 | | |
|--------|----------|---------------|--------|----------|---------------|--------|----------|---------------|
| VENTAS | P.V.P | INGRESO | VENTAS | P.V.P | INGRESO | VENTAS | P.V.P | INGRESO |
| | | | | | | | | |
| 5565 | \$ 34,79 | \$ 193.605,56 | 6565 | \$ 34,79 | \$ 228.395,42 | 7565 | \$ 34,79 | \$ 263.185,28 |
| 4175 | \$ 33,04 | \$ 137.924,22 | 5175 | \$ 33,04 | \$ 170.959,97 | 6175 | \$ 33,04 | \$ 203.995,71 |
| 4955 | \$ 32,54 | \$ 161.220,49 | 5955 | \$ 32,54 | \$ 193.757,42 | 6955 | \$ 32,54 | \$ 226.294,36 |
| | | | | | | | | |
| 10075 | \$ 3,48 | \$ 35.050,78 | 11075 | \$ 3,48 | \$ 38.529,77 | 12075 | \$ 3,48 | \$ 42.008,75 |
| 9055 | \$ 3,30 | \$ 29.913,86 | 10055 | \$ 3,30 | \$ 33.217,44 | 11055 | \$ 3,30 | \$ 36.521,01 |
| 7255 | \$ 3,25 | \$ 23.605,54 | 8255 | \$ 3,25 | \$ 26.859,24 | 9255 | \$ 3,25 | \$ 30.112,93 |
| | | | | | | | | |
| 6055 | \$ 0,50 | \$ 3.043,89 | 7055 | \$ 0,50 | \$ 3.546,59 | 8055 | \$ 0,50 | \$ 4.049,30 |
| 6000 | \$ 0,53 | \$ 3.179,05 | 7000 | \$ 0,53 | \$ 3.708,89 | 8000 | \$ 0,53 | \$ 4.238,73 |
| 53135 | | \$ 587.543,40 | 61135 | | \$ 698.974,74 | 69135 | | \$ 810.406,07 |

Tabla 13.*Proyección de costos*

| PRODUCTOS | 2024 | | | 2025 | | | 2026 | | |
|---------------------|--------|----------|--------------|--------|----------|--------------|--------|----------|--------------|
| | VENTAS | COSTOS | INGRESO | VENTAS | COSTOS | INGRESO | VENTAS | COSTOS | INGRESO |
| TORTAS | | | | | | | | | |
| MOJADA DE CHOCOLATE | 2565 | \$ 18,56 | \$ 47.608,45 | 3565 | \$ 18,56 | \$ 66.169,25 | 4565 | \$ 18,56 | \$ 84.730,05 |
| DULCE DE TRES LECHE | 2075 | \$ 17,36 | \$ 36.013,80 | 3075 | \$ 17,36 | \$ 53.369,85 | 3175 | \$ 17,36 | \$ 55.105,46 |

| | | | | | | | | | |
|----------------------------|--------------|----------|----------------------|------|----------|----------------------|------|----------|----------------------|
| CAKE DE BANANO | 1955 | \$ 17,01 | \$ 33.261,31 | 2955 | \$ 17,01 | \$ 50.274,77 | 3955 | \$ 17,01 | \$ 67.288,23 |
| PORCIONES DE TORTAS | | | | | | | | | |
| MOJADA DE CHOCOLATE | 7075 | \$ 1,86 | \$ 13.131,77 | 8075 | \$ 1,86 | \$ 14.987,85 | 9075 | \$ 1,86 | \$ 16.843,93 |
| DULCE DE TRES LECHE | 6055 | \$ 1,74 | \$ 10.509,09 | 7055 | \$ 1,74 | \$ 12.244,69 | 8055 | \$ 1,74 | \$ 13.980,30 |
| CAKE DE BANANO | 4255 | \$ 1,70 | \$ 7.239,23 | 5225 | \$ 1,70 | \$ 8.889,53 | 6225 | \$ 1,70 | \$ 10.590,88 |
| CUPCAKES | | | | | | | | | |
| CHOCOLATE | 3055 | \$ 0,34 | \$ 1.026,14 | 4055 | \$ 0,34 | \$ 1.362,03 | 5055 | \$ 0,34 | \$ 1.697,92 |
| BANANO | 3000 | \$ 0,35 | \$ 1.063,58 | 4000 | \$ 0,35 | \$ 1.418,11 | 5000 | \$ 0,35 | \$ 1.772,64 |
| TOTAL DE INGRESOS | 30035 | | \$ 149.853,38 | | | \$ 208.716,10 | | | \$ 252.009,41 |

| 2027 | | | 2028 | | | 2029 | | |
|--------|----------|---------------|--------|----------|---------------|--------|----------|---------------|
| VENTAS | P.V. P | INGRESO | VENTAS | P.V. P | INGRESO | VENTAS | P.V. P | INGRESO |
| 5565 | \$ 34,79 | \$ 193.605,56 | 6565 | \$ 34,79 | \$ 228.395,42 | 7565 | \$ 34,79 | \$ 263.185,28 |
| 4175 | \$ 33,04 | \$ 137.924,22 | 5175 | \$ 33,04 | \$ 170.959,97 | 6175 | \$ 33,04 | \$ 203.995,71 |
| 4955 | \$ 32,54 | \$ 161.220,49 | 5955 | \$ 32,54 | \$ 193.757,42 | 6955 | \$ 32,54 | \$ 226.294,36 |
| 10075 | \$ 3,48 | \$ 35.050,78 | 11075 | \$ 3,48 | \$ 38.529,77 | 12075 | \$ 3,48 | \$ 42.008,75 |
| 9055 | \$ 3,30 | \$ 29.913,86 | 10055 | \$ 3,30 | \$ 33.217,44 | 11055 | \$ 3,30 | \$ 36.521,01 |
| 7255 | \$ 3,25 | \$ 23.605,54 | 8255 | \$ 3,25 | \$ 26.859,24 | 9255 | \$ 3,25 | \$ 30.112,93 |
| 6055 | \$ 0,50 | \$ 3.043,89 | 7055 | \$ 0,50 | \$ 3.546,59 | 8055 | \$ 0,50 | \$ 4.049,30 |
| 6000 | \$ 0,53 | \$ 3.179,05 | 7000 | \$ 0,53 | \$ 3.708,89 | 8000 | \$ 0,53 | \$ 4.238,73 |
| 53135 | | \$ 587.543,40 | 61135 | | \$ 698.974,74 | 69135 | | \$ 810.406,07 |

Tabla 14.

Proyección de gastos generales administrativos y de ventas

| GASTOS | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| | | 6,22% | 6,33% | 6,43% | 6,53% | 6,63% | 6,73% | 6,83% |
| Sueldos, Salarios y demás remuneraciones | \$ 30.000,00 | \$ 31.866,00 | \$ 33.883,12 | \$ 36.061,80 | \$ 38.416,64 | \$ 40.963,66 | \$ 43.720,52 | \$ 46.706,63 |
| Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones | \$ 16.790,42 | \$ 17.834,78 | \$ 18.963,73 | \$ 20.183,09 | \$ 21.501,05 | \$ 22.926,57 | \$ 24.469,53 | \$ 26.140,80 |
| Aporte a la seguridad social | \$ 19.356,73 | \$ 20.560,72 | \$ 21.862,21 | \$ 23.267,95 | \$ 24.787,35 | \$ 26.430,75 | \$ 28.209,54 | \$ 30.136,25 |
| Honorarios profesionales | \$ 77.051,83 | \$ 81.844,45 | \$ 87.025,21 | \$ 92.620,93 | \$ 98.669,08 | \$ 105.210,83 | \$ 112.291,52 | \$ 119.961,04 |

| | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Promoción y publicidad | \$ 200,00 | \$ 212,44 | \$ 225,89 | \$ 240,41 | \$ 256,11 | \$ 273,09 | \$ 291,47 | \$ 311,38 |
| Transporte | \$ 4.542,44 | \$ 4.824,98 | \$ 5.130,40 | \$ 5.460,29 | \$ 5.816,84 | \$ 6.202,50 | \$ 6.619,93 | \$ 7.072,07 |
| Consumo de combustible y lubricantes | \$ 347,56 | \$ 369,18 | \$ 392,55 | \$ 417,79 | \$ 445,07 | \$ 474,58 | \$ 506,52 | \$ 541,11 |
| Suministro, herramienta, materiales y repuestos | \$ 2.820,16 | \$ 2.995,57 | \$ 3.185,19 | \$ 3.390,00 | \$ 3.611,37 | \$ 3.850,80 | \$ 4.109,96 | \$ 4.390,67 |
| Otros | \$ 25.021,04 | \$ 26.577,35 | \$ 28.259,69 | \$ 30.076,79 | \$ 32.040,81 | \$ 34.165,11 | \$ 36.464,43 | \$ 38.954,95 |
| Seguros y reaseguros | \$ 2.220,13 | \$ 2.358,22 | \$ 2.507,50 | \$ 2.668,73 | \$ 2.843,00 | \$ 3.031,49 | \$ 3.235,51 | \$ 3.456,49 |
| Impuestos, contribuciones y otros | \$ 667,68 | \$ 709,21 | \$ 754,10 | \$ 802,59 | \$ 855,00 | \$ 911,69 | \$ 973,04 | \$ 1.039,50 |
| Comisiones y similares | \$ 871,99 | \$ 926,23 | \$ 984,86 | \$ 1.048,18 | \$ 1.116,63 | \$ 1.190,66 | \$ 1.270,80 | \$ 1.357,59 |
| Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultorías y similares | \$ 54.399,53 | \$ 57.783,18 | \$ 61.440,86 | \$ 65.391,50 | \$ 69.661,57 | \$ 74.280,13 | \$ 79.279,18 | \$ 84.693,95 |

3.3.4 Amortización del préstamo

Para el 2024 se procedió a un préstamo de USD 15000 en el BanEcuador por lo que brinda facilidad de crédito y forma de pago para pequeñas y medianas empresas, el cual se pagará de forma semestral por tres años con una tasa de interés del 9,76%, siendo accesible pagar de esta forma el préstamo ya que cada semestre el centro logrará recaudar la cantidad establecida de la cuota a pagar.

Figura 20

Simulador de crédito BanEcuador

Detalle Simulación de Crédito

| | | | |
|-------------------|---------------------------|------------------|------------|
| Tipo | PYME | Tasa Nominal(%) | 9.76 |
| Destino | Capital de Trabajo | Tasa Efectiva(%) | 10.00 |
| Sector Económico | N/A | Monto(USD) | 15,000.00 |
| Facilidad | Pequeña y Mediana Empresa | Plazo(Años) | 3 |
| Tipo Amortización | Cuota Fija | Fecha Simulación | 2024-01-10 |
| Forma de Pago | Semestral | | |

Recuerda: Esta información es una simulación de crédito que permite familiarizarse con nuestro sistema. No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito.

| Periodo | Saldo | Capital | Interés | Cuota |
|---------|----------|---------|---------|---------|
| 0 | 15000.00 | | | |
| 1 | 12788.07 | 2211.93 | 732.00 | 2943.93 |
| 2 | 10468.20 | 2319.87 | 624.06 | 2943.93 |
| 3 | 8035.11 | 2433.08 | 510.85 | 2943.93 |
| 4 | 5483.30 | 2551.82 | 392.11 | 2943.93 |
| 5 | 2806.95 | 2676.35 | 267.58 | 2943.93 |
| 6 | 0.00 | 2806.95 | 136.98 | 2943.93 |

3.3.5 Flujo de caja proyectado

Para el flujo de caja proyectado se analizó que a partir del año 2024 el centro podrá obtener ganancias y a su vez se van recuperando las inversiones del préstamo realizado y de las pérdidas obtenidas en los años anteriores.

A continuación, se detalla a través de tablas el flujo de caja proyectado efectuado por las investigadoras del presente estudio:

Tabla 15.

Flujo de caja proyectado

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO | | | | | | | |
|--------------------------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| INGRESOS | | | | | | | |
| Ventas | | \$ 282.981,57 | \$ 394.412,91 | \$ 587.543,40 | \$ 587.543,40 | \$ 698.974,74 | \$ 810.406,07 |
| TOTAL INGRESOS | | \$ 282.981,57 | \$ 394.412,91 | \$ 587.543,40 | \$ 587.543,40 | \$ 698.974,74 | \$ 810.406,07 |
| EGRESOS | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Sueldos, Salarios y demás remuneraciones | | \$ 33.883,12 | \$ 36.061,80 | \$ 38.416,64 | \$ 40.963,66 | \$ 43.720,52 | \$ 46.706,63 |
| Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones | | \$ 18.963,73 | \$ 20.183,09 | \$ 21.501,05 | \$ 22.926,57 | \$ 24.469,53 | \$ 26.140,80 |
| Aporte a la seguridad social | | \$ 21.862,21 | \$ 23.267,95 | \$ 24.787,35 | \$ 26.430,75 | \$ 28.209,54 | \$ 30.136,25 |
| Honorarios profesionales | | \$ 87.025,21 | \$ 92.620,93 | \$ 98.669,08 | \$ 105.210,83 | \$ 112.291,52 | \$ 119.961,04 |
| Promoción y publicidad | | \$ 225,89 | \$ 240,41 | \$ 256,11 | \$ 273,09 | \$ 291,47 | \$ 311,38 |
| Transporte | | \$ 5.130,40 | \$ 5.460,29 | \$ 5.816,84 | \$ 6.202,50 | \$ 6.619,93 | \$ 7.072,07 |
| Consumo de combustible y lubricantes | | \$ 392,55 | \$ 417,79 | \$ 445,07 | \$ 474,58 | \$ 506,52 | \$ 541,11 |
| Suministro, herramienta, materiales y repuestos | | \$ 3.185,19 | \$ 3.390,00 | \$ 3.611,37 | \$ 3.850,80 | \$ 4.109,96 | \$ 4.390,67 |
| otros | | \$ 28.259,69 | \$ 30.076,79 | \$ 32.040,81 | \$ 34.165,11 | \$ 36.464,43 | \$ 38.954,95 |
| Seguros y reaseguros | | \$ 2.507,50 | \$ 2.668,73 | \$ 2.843,00 | \$ 3.031,49 | \$ 3.235,51 | \$ 3.456,49 |
| Impuestos, contribuciones y otros | | \$ 754,10 | \$ 802,59 | \$ 855,00 | \$ 911,69 | \$ 973,04 | \$ 1.039,50 |
| Comisiones y similares | | \$ 984,86 | \$ 1.048,18 | \$ 1.116,63 | \$ 1.190,66 | \$ 1.270,80 | \$ 1.357,59 |
| Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultorías y similares | | \$ 61.440,86 | \$ 65.391,50 | \$ 69.661,57 | \$ 74.280,13 | \$ 79.279,18 | \$ 84.693,95 |
| TOTAL EGRESOS | | \$ 264.615,30 | \$ 281.630,07 | \$ 300.020,51 | \$ 319.911,87 | \$ 341.441,94 | \$ 364.762,42 |
| | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--------------------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
| FLUJO DE CAJA ECONOMICO | | \$ 18.366,27 | \$ 112.782,84 | \$ 287.522,89 | \$ 267.631,53 | \$ 357.532,80 | \$ 445.643,64 |
| FINANCIAMIENTO | | | | | | | |
| Préstamo | -15000 | | | | | | |
| Cuota | | 2943,93 | 2943,93 | 2943,93 | | | |
| FLUJO CAJA FINANCIERO | | \$ 15.422,34 | \$ 109.838,91 | \$ 284.578,96 | \$ 267.631,53 | \$ 357.532,80 | \$ 445.643,64 |
| SALDO FINAL | \$ -15.000,00 | \$ 422,34 | \$ 110.261,25 | \$ 394.840,22 | \$ 662.471,75 | \$ 1.020.004,55 | \$ 1.465.648,19 |

3.3.6 Herramientas de viabilidad del proyecto

A través del VAN, TIR y ROI se pudo obtener como resultado que el proyecto es viable por lo que obtuvimos un resultado positivo de ganancia, así mismo el porcentaje de la TIR fue de 319% teniendo un porcentaje considerable para el flujo de efectivo durante los 6 años del 2024 al 2029 y el ROI de recuperación de inversión es el 192% en promedio en una duración de 1,97 años.

Tabla 16.

Herramienta de viabilidad del proyecto

| Herramienta de viabilidad del proyecto | |
|---|----------------|
| VAN | \$2.018.316,56 |
| TIR | 319% |
| ROI | 192% |
| PayBak | 1.97 años |

4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

El Centro de Discapacidad Jacinta y Francisco ha experimentado un notable incremento en sus ingresos gracias a la implementación de estrategias de ventas, donde se realizó una cuidadosa selección de productos orientados a satisfacer las preferencias y

necesidades identificadas por sus clientes. En una primera fase, se llevó a cabo un exhaustivo análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, así como una evaluación de las amenazas y oportunidades del entorno. Este enfoque ha proporcionado una visión más clara sobre áreas de mejora, permitiendo al centro dirigir sus esfuerzos de manera efectiva hacia la optimización de sus operaciones y la maximización de su impacto positivo en la comunidad.

A través del primer objetivo:

- Se llevó a cabo un análisis financiero que demostró que, durante los años 2020 al 2022, el centro experimentó gastos superiores a sus ingresos, resultando en pérdidas.
- Se proyecta que desde el periodo 2024 se logrará la recuperación financiera mediante la combinación de un préstamo facilitado por BanEcuador y la venta estratégica de postres seleccionados a un precio adecuado, considerando la disposición de pagar por parte del consumidor y asegurando un margen de ganancia. Esta proyección indica que, a través de estos puntos clave, el centro podrá recuperar sus inversiones y mejorar su posición en el mercado en un plazo estimado de cinco años.

De acuerdo con el segundo objetivo:

- Se ha desarrollado un plan de negocios que utiliza herramientas como la matriz FODA, las cinco fuerzas de Porter, las 4P y el método *Design Thinking*. A través de este análisis, se logró identificar los puntos fuertes y débiles del centro. Como resultado, se clasificó tres tipos de postres que el público desea consumir, así como la variedad de *toppings* que prefieren en los productos de repostería.
- Se determinó que el centro necesita aumentar su interacción en el mercado, por lo que se propuso participar en ferias de emprendedores artesanales. Esta estrategia busca incrementar el reconocimiento del centro y atraer a un mayor número de clientes.

- Se estableció un proceso detallado y una distribución de tareas para garantizar un rendimiento y una organización óptima. Esto contribuirá a alcanzar las metas propuestas de manera eficiente y efectiva.

El tercer objetivo:

- Se implementó una plataforma web para el centro. Esta iniciativa facilitó una interacción más fluida entre el centro y el público, ofreciendo una mayor visibilidad del catálogo de productos proporcionados por las colaboradoras. Además, brinda la oportunidad de recibir donaciones a través de este medio.
- La plataforma no solo sirve como un canal de ventas, sino también como un medio que permite al público conocer más acerca de la labor y dedicación del centro.
- Se busca sensibilizar a la audiencia sobre la causa a la que contribuirían mediante compras o donaciones, creando un mayor vínculo entre el centro y quienes generosamente decidan apoyar la iniciativa.

4.2 Recomendaciones

Para que el plan de negocios realizado para el emprendimiento del Centro Jacinta y Francisco sea eficaz se recomienda tener en cuenta los siguientes puntos:

- Investigar las oportunidades de cursos gratuitos que brindan las instituciones públicas sobre el manejo redes sociales para actualizar constantemente el *feed* de las páginas.
- Analizar las tendencias del comportamiento de compra del consumidor en especial en fechas festivas para así elaborar pasteles con diseños de acuerdo a lo que se busca en esas fechas.

- Analizar la relación que existe entre las variables de tiempo, temporadas y mano de obra para así poder tener las personas necesarias para la elaboración de postres y lograr abastecer todos los pedidos que requieran los consumidores.
- Realizar evaluaciones periódicas con los clientes para conocer de la experiencia del usuario; si se encuentra satisfecho con lo que se brinda o si se debe mejorar en algo.
- Tener un control de los costos de la materia prima ya que pueden variar por estacionalidad, esto con la finalidad de vender y a la vez fijar los postres a un mejor precio o incluso generar promociones que permitan el mismo margen de ganancia.

Anexos

Plan de Negocios

Resumen Ejecutivo y descripción de la empresa

El objetivo del emprendimiento es crear una pastelería diferente a la de los competidores donde se comercialicen los postres mediante una plataforma web. Se busca crear lazos fuertes con otras sociedades donde puedan brindar los productos en conjunto para crear una ventaja competitiva en sus negocios, adicionalmente, se aspira a realizar mejoras constantes en los productos para garantizar la satisfacción y confiabilidad de cada uno de los clientes.

A través de esta iniciativa, se tiene como meta recaudar fondos destinados al beneficio del centro que se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil, en la tercera etapa de la ciudadela Alborada, en el 3er Pasaje con la dirección 1 NE 90-49 con la finalidad de mejorar su infraestructura y aumentar su capacidad para acoger a más jóvenes, brindándoles la oportunidad de desarrollar habilidades laborales en diversos campos, ya sea en el ámbito de la repostería o en cualquier otro sector artístico.

El emprendimiento está compuesto por un grupo de mujeres excepcionales del centro de discapacidad intelectual Jacinta y Francisco que se dedica a la elaboración y comercialización de postres. Estas chicas han desarrollado habilidades de repostería descubriendo su pasión de brindar dulzura mediante sus postres a familiares y amigos, en momentos significativos. A pesar de las adversidades que han enfrentado debido a sus discapacidades intelectuales, no se dejan limitar y han decidido emprender.

Misión

Nuestra misión es crear momentos memorables y generar alegría al satisfacer los gustos de nuestros clientes con postres elaborados con ingredientes frescos y de la más alta calidad.

Visión

Buscamos crecer de manera sostenible llegando a diversos puntos de distribución hasta lograr ser líderes en el mercado de la repostería.

Análisis estratégico

Análisis Porter

Al realizar el análisis Porter se pudo conocer más a fondo sobre la competencia, rentabilidad y la posición que logran tener en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores
(Baja)

- Existe una amplia variedad de proveedores para trabajar con el centro. Sin embargo, se deben realizar múltiples cotizaciones con la búsqueda de insumos necesarios enfocándose en aspectos esenciales como calidad, costo y variedad.

Poder de negociación de los compradores
(Alto)

- Existe una diversidad de pastelerías en el mercado y en este entorno, se ha observado que la diferenciación radica en la textura, masa, color, diseño y especialmente en el precio. Para eso se debe influir a través del método de preparación y el tipo de pasteles.

Amenaza de nuevos competidores
(Media)

- Al ser nuevos en el mercado, existe la oportunidad de diferenciarse. El centro cuenta con convenios empresariales lo cual es una colaboración estratégica que permite enfocar los esfuerzos y habilidades para satisfacer las necesidades específicas del cliente asociado.

Amenaza de productos o servicios sustitos
(Baja)

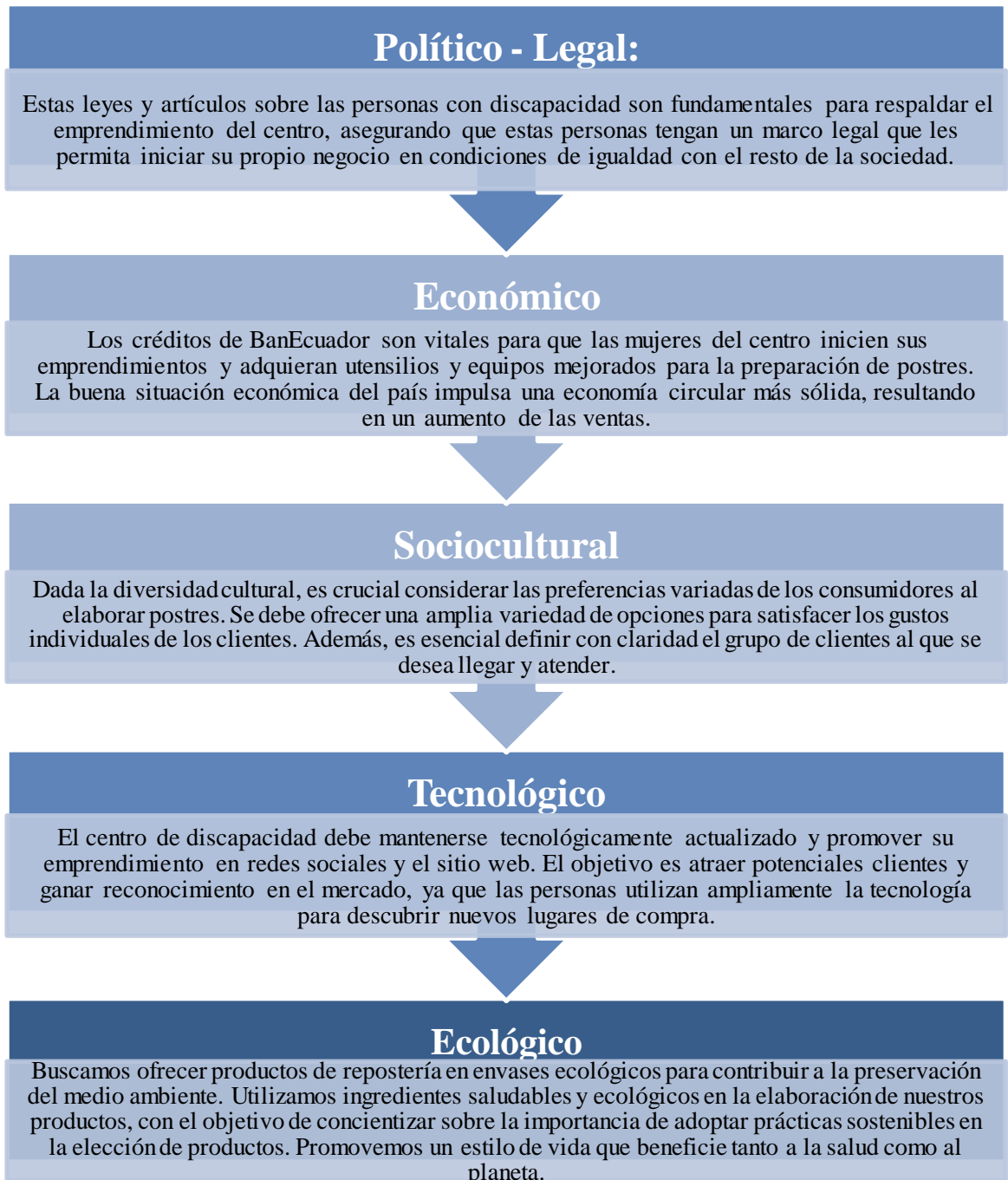
- Es baja al no existir algún producto que pueda sustituir el pastel para los eventos como fechas especiales. Sin embargo, al momento de consumir porciones individuales si existe amenaza ya que la gente puede comprar brownies, cakes, helados, cupcakes, entre otros. Lo cual puede ser una pequeña amenaza al momento de vender porciones.

Rivalidad entre competidores existentes
(Media)

- Al existir panaderías y pastelerías que se dedican no tan solo a hacer postres, sino a una variedad de productos complementarios, logran una gran ventaja ante el centro ya que el consumidor busca lugares donde puede adquirir todo lo que necesite para la ocasión en un solo lugar. Sin embargo, a pesar de estas características la venta de pasteles del centro puede sobresalir por la calidad y variedad de sabores que ofrecen.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permitió identificar las estrategias competitivas adecuadas y anticipar cualquier situación potencial.



Producto o servicio

La propuesta de oferta de mercado se centra en tres exquisitos postres, identificados a través del proceso de *Design Thinking*: la torta mojada de chocolate, el dulce de tres leches y el cake de banano. Se busca brindar a los clientes una experiencia única, destacando la frescura y calidad de las tortas que están diseñadas para superar las expectativas de los consumidores que van en un rango de 18 a 60 años, manteniendo un enfoque constante en la innovación de diseños que capten la atención de los clientes, consolidando así una buena posición en el mercado.

La comercialización y venta del producto se realizará tanto en el centro (espacio físico) y mediante una plataforma web como espacio online. Los métodos de entrega serán opcionales ya sea con retiro en físico o mediante un delivery y, de la misma forma, el método de pago puede ser efectivo o vía transferencia.

Estrategia de marketing

Las 4P de marketing

- **Producto:** Las tortas artesanales y postres a ofertar son realizadas por las señoritas del centro y envasados en tarrinas que pueden ser utilizados para diferentes eventos especiales; incluso se los pueden vender a empresas grandes para que puedan ser ofrecidos en el menú de almuerzo de sus colaboradores. Los insumos a utilizar más comunes son la harina, azúcar, leche y huevos los que son obtenidos por dos partes: salen como parte de los ingresos del centro mediante una caja chica o por donaciones recibidas.
- **Precio:** para establecer el precio a un artículo se realiza primero un análisis exhaustivo tomando en cuenta los costos y márgenes de beneficios.

- **Plaza:** en esta sección se establece el método de entrega del producto hacia el consumidor final, la forma de entrega se la realiza en Guayaquil mediante un repartidor contratado que se encarga de ir a retirar el producto al centro y luego los deja hasta el destino final.
- **Promoción:** Los productos de repostería se dan a conocer a los consumidores a través de las diferentes redes sociales como Instagram y Facebook, desarrollando catálogos con fotos e información de los productos, las ferias de inclusión social son otra opción para ofertar los postres.

Una vez analizadas las variables anteriores se procedió a obtener las siguientes estrategias:

- Para obtener una mejor relación con el mercado objetivo se busca crear contenido publicitario y de calidad y por eso se opta por crear alianzas con el municipio de Guayaquil que brinda capacitaciones gratuitas al público para que conozcan más sobre el manejo de redes. En dichas capacitaciones la hermana Génesis puede inscribirse para aprender más sobre estas herramientas con la finalidad de crear un calendario mensual sobre la creación de contenido para las redes sociales.
- Ventas al por mayor con un precio menor para comercializar el producto en otros espacios físicos, entre ellos están las panaderías, restaurantes, entre otros, con el objetivo de hacer llegar nuestro producto a otras personas.
- Participación en eventos masivos como ferias de emprendedores artesanales similares a las que realiza el municipio en el Parque de las Iguanas o Parque Samanes con la finalidad de aumentar la participación en el mercado.
- Ofrecer descuentos por eventos especiales como cumpleaños o fechas festivas, estableciendo un precio atractivo para captar la atención del cliente, incentivando

comprar productos del centro, así mismo se puede ofrecer por temporada cierto descuento a clientes fieles para mantener la fidelización del consumidor.

Plan de operaciones

En esta sección se realizó un plan de operaciones básico basado en los siguientes 5 pasos:



- 1. Recepción de ingredientes:** en esta sección se establecerá relaciones con los proveedores seleccionados, se realizarán pedidos con sus respectivos acuerdos sobre los insumos necesarios para la elaboración de los postres, se coordinará fechas y horarios de recepción de los productos.
- 2. Preparación de la masa:** se procederá a la combinación de los insumos para la preparación de la masa, para esto se utilizarán, las medidas adecuadas de cada uno de los insumos de las recetas ya definidas, la contextura determinada y las técnicas establecidas con la finalidad de tener la contextura deseada.
- 3. Producción y Horneado:** una vez obtenida la masa a utilizar se procede a hornear con los respectivos horarios establecidos, en los moldes deseados para el diseño que se desea lograr, y la temperatura perfecta para conseguir una cocción adecuada.

4. **Enfriamiento y decoración:** En la sección de enfriamiento se comienza a cortar la masa ya horneada en diferentes medidas para así comenzar a rellenar con *toppings* las tortas o postres y para esto se utilizarán técnicas creativas y decorativas.
5. **Embalaje y Almacenamiento:** En este último paso se separa las porciones calculadas por cada torta para la venta al público, se las ubica en los envases de plástico y se procede a emperchar para su posterior venta. En el caso de las tortas se los ubica en envases de acuerdo al tamaño de la torta.

Estructura organizacional

1. Dirección

Director ejecutivo: Persona que lidera el equipo y toma decisiones estratégicas para que el emprendimiento avance.

2. Operaciones y Producción

Personal de operaciones y producción: El grupo encargado de la preparación, distribución del producto, encargados del proceso de la sección de suministros.

3. Finanzas

Personal comercial y financiero: Se basan en la creación de estrategias de ventas para lograr las metas deseadas y llevar un control monetario de los ingresos y gastos.

4. Recursos Humanos y Administrativos

Grupo administrativo / Persona de recursos humanos: Encargados de llevar la parte contable del emprendimiento y un encargado de analizar las personas con discapacidad para ver las que han logrado desarrollar las habilidades de repostería, así mismo de gestionar los permisos del personal y certificaciones.

5. Calidad y Logístico

Personal logístico y de verificación: Se encargan de garantizar que los productos estén en buen estado, se lleva un respectivo control de distribución y de terminar todo en los tiempos estimados.

6. Atención al cliente y publicidad

Representante de ventas y marketing: Encargado de comercializar el producto a través de estrategias de marketing y uso de redes sociales, para posteriormente hacer la toma del pedido, consulta de los productos, crear relaciones o alianzas con otros socios para la venta del producto en otros puntos.



Preguntas

Sección 1: Demográfico

1. ¿Qué edad tiene?

- 18 a 21
- 22 a 30
- 30 a 50
- 50 en adelante

2. ¿Tipo de sexo?

- Masculino
- Femenino

Sección 2: Comportamiento del consumidor en pasteles

3. ¿Con qué frecuencia compra pasteles al mes?

- Nunca (0 veces)
- Muy baja (1 vez)
- Baja (2 a 3 veces)
- Media (4 veces)
- Alta (5 a 6 veces)
- Muy alta (Más de 7 veces)

4. ¿Para qué tipo de ocasiones suele comprar tortas?

- Cumpleaños
- Días festivos (Navidad, Día de la madre, Día del padre, etc.)
- Graduación

- Boda

5. ¿Qué factores influyen en tu elección de dónde comprar pasteles?

- Calidad
- Variedad
- Precio
- Diseño
- Marca

6. ¿En dónde suele comprar sus tortas?

- Pastelerías
- Tiendas caseras
- Centros comerciales
- Panadería

7. ¿De las siguientes marcas cuáles te gustan consumir más?

(Ordenar de la que más le gusta a la que menos le gusta)

- Pasteles y Compañía
- La California
- Dolupa
- Torta Manía
- Sweet & Coffee
- Pastelerías de barrio

8. ¿Según la respuesta anterior qué es lo que más te gusta de la pastelería con respecto a las tortas que ofrece?

- Sabor
- Variedad de diseño
- Tamaños
- Calidad
- Precio

9. ¿Qué sabor de torta te gusta?

- Vainilla
- Chocolate
- Mixta vainilla y chocolate

10. ¿Qué relleno te gusta para las tortas?

- Manjar
- Vainilla
- Chocolate

11. ¿Qué toppings te gustan?

- Frutos secos
- Chispas de chocolate
- Frutas
- Galletas

12. ¿Qué tamaño de torta consumes?

- Pequeña
- Mediana
- Grande

13. De acuerdo a tu respuesta anterior, ¿cuál es el rango que estás dispuesto a pagar por una torta?

- \$11 a \$13
- \$15 a \$18
- \$20 a \$24

Sección 3: Comportamiento del consumidor en porciones de tortas

15. ¿Con qué frecuencia consumes porciones pequeñas de tortas al mes?

- Poco
- A veces
- Mucho

16. Por lo general ¿Qué tipo de porciones de tortas consumes?

- Mojada de chocolate
- Torta de tres leches
- Cake de banano
- Torta de manzana con nueces

17. ¿Con respecto a la respuesta anterior, cuánto estaría dispuesto a pagar por una porción de torta?

- \$1.5 a \$2.5
- \$2.5 a \$3.5
- \$3.5 a \$4.5

18. Prefieres comprar pasteles en:

- Tienda física

- Página web
- Aplicativos de delivery

19. Para ti ¿Cuán importante es la entrega a domicilio de pasteles?

- Poco importante
- Importante
- Muy importante

Sección 4: Conocimiento de trabajo de personas con discapacidad

20. ¿Cree usted que las personas con discapacidad tienen la habilidad para poder emprender un negocio?

- Si
- No

21. ¿Usted ha asistido a ferias donde se exponen emprendimientos realizados por personas con discapacidad?

- Si
- No

22. ¿Estaría dispuesto a asistir a una feria de emprendimiento realizado por personas con discapacidad? (Si su respuesta anterior fue NO responda según su opinión, si su respuesta fue SI, responder si)

- Si
- No

23. ¿Estaría usted dispuesto a comprar productos o servicios realizados por personas con discapacidad intelectual?

- Si
- No

24. ¿Estarías dispuesto a comprar pasteles de una organización benéfica?

- Si
- No

25. Prefieres comprar pasteles a beneficio de una organización benéfica en:

- Tienda física
- Página web

26. ¿Conoce al centro de discapacidad intelectual Jacinta y Francisco?

- Si
- No

Referencias

- Incluyeme.com (2023). 4 motivos por lo que las personas con discapacidad no consiguen empleo. Disponible en: <https://www.incluyeme.com/4-motivos-los-personas-discapacidad-no-consiguen-empleo/>
- INEC (2022). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo – ENENDUM Indicadores laborales*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Trimestre%1F_IV_2022/2022_IV_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf
- Araque, J y Escobar, B. (2023) Tipos de trabajos para las personas con discapacidad intelectual. [Fundación Iberoamericana Down21]. Disponible en: <https://www.down21.org/empleo/97-personas-con-discapacidad-intelectual-y-el-empleo/453-tipos-de-trabajos-a-los-que-pueden-acceder-las-personas-con-discapacidad-intelectual.html>
- Ekos (2023, 17 de abril) Ecuador tiene más de 5 millones de emprendedores. Disponible en: <https://ekosnegocios.com/articulo/ecuador-tiene-mas-de-5-millones-de-emprendedores>
- Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades – CONADIS (2023, Septiembre). *Estadísticas de discapacidades*. <https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/estadisticas-de-discapacidad/>
- Cámara de Industrias y Producción (2023, 9 de Agosto). *Desempleo y empleo no adecuado: las brechas que más enfrentan jóvenes y mujeres en ECUADOR*. <https://www.cip.org.ec/2023/08/09/desempleo-y-empleo-no-adecuado-jovenes-mujeres/>
- [1] Flores, J y Alava, M. “La pensión por discapacidad del MIES: inclusión laboral,” Revista ESPACIOS vol. 41 (40) Art. 16, May. 2020. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p16.pdf
- Tobías Emanuel (2020, Septiembre 30). ¿En qué funciones se destacan las personas con discapacidad cognitiva?. Disponible en: <https://tobiasemanuel.org/en-que-funciones-destacan-las-personas-con-discapacidad-cognitiva/>
- Lázaro, M (2023, Junio 30). La ardua inclusión laboral de las personas con discapacidad. [EL PAIS]. Disponible en: <https://elpais.com/economia/formacion/2023-06-30/la-ardua-inclusion-laboral-de-las-personas-con-discapacidad.html>
- Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades [CONADIS] (2012). *Ley orgánica de discapacidades Art.47*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ecuadorencifras.gob.ec/d

ocumentos/web-

inec/Sitios/LIBRO%20buen%20vivir/files/assets/downloads/page0034.pdf

Ministerio de Inclusión Económica y Social (2019). *Personas con discapacidad estuvieron entre emprendedores que ofertan productos en terminal terrestre de Duran.*

<https://www.inclusion.gob.ec/personas-con-discapacidad-estuvieron-entre-emprendedores-que-ofertan-productos-en-terminal-terrestre-de-duran/>

Ministerio de Inclusión Económica y Social. *MIES y Setedis fortalecen el emprendimiento productivo de las personas con discapacidad.* <https://www.inclusion.gob.ec/mies-y-setedis-fortalecen-el-emprendimiento-productivo-de-las-personas-con-discapacidad/>

Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades. (2022, 19 de Mayo). ¿Qué es el discapacidad intelectual?. Disponible en:

<https://www.cdc.gov/ncbddd/spanish/developmentaldisabilities/hoja-informativa-sobre-discapacidad-intelectual.html#:~:text=Discapacidad%20intelectual%20es%20un%20t%C3%A9rmino,leves%20hasta%20problemas%20muy%20graves.>

Muñoz, S (2019, Noviembre 7). Personas con discapacidad, talentosas para emprender. [EL UNIVERSO]. Disponible en: <https://www.pressreader.com/ecuador/el-universo/20191107/281895890054564>

[2] Rosillón. N y Marbelis. A. “Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente,” Revista Venezolana de Gerencia Versión impresa ISSN 1315-9984 V.14 N.48, Dic 2009.

https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1315-99842009000400009

Plataforma Urbana y de Ciudades. Disponible en:

<https://plataformaurbana.cepal.org/es/node/134>

[3] Moreno. R. “El emprendimiento como alternativa al empleo ordinario en las personas con discapacidad,” Revista de la Facultad de Derecho de Mexico Tomo LXIX, Numero 273,. Abr 2019. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Moreno-Rodriguez-2/publication/331459103_El_emprendimiento_como_alternativa_al_empleo_ordinario_en_las_personas_con_discapacidad/links/5c7db7f0458515831f83d727/El-emprendimiento-como-alternativa-al-empleo-ordinario-en-las-personas-con-discapacidad.pdf

Haro, M y Franco, D. (2015). *Proyecto de emprendimiento productivo para inclusión laboral de personas con discapacidad del cantón Babahoyo provincia de los ríos, 2014.*

[Tesis de postgrado de Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil] chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10452/1/UPS-GT001544.pdf

[4] Sanchez. A y Tiraboshi. M. “La transformación digital y el emprendimiento de los jóvenes en Iberoamerica,” Revista Internacional y comparada de relaciones laborales y derecho del empleo. ISSN2282-21, Ene 2018.
https://www.researchgate.net/publication/322759798_La_transformacion_digital_y_el_emprendimiento_de_los_jovenes_en_Iberoamerica

Abrigo, I. (2018) *Estrategia de emprendimiento empresarial enfocadas en las TIC para mejorar la ventaja competitiva en el sector artesanal del cantón Loja periodo 2014 – 2016*. [Tesis de grado de Universidad Nacional Mayor de San Marcos] chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/323347004.pdf