INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios y Ciencias Sociales

Desarrollo de un plan estratégico fundamentado en un diagnóstico situacional para optimizar la rentabilidad del emprendimiento Dulce Bajo Cero, en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, 2026.

Jonathan Paúl Ayala Gómez

Carrera de Administración

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito para la obtención del título de

Tecnólogo Superior en Administración

Quito, 17 de mayo de 2026

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios y Ciencias Sociales

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Desarrollo de un plan estratégico fundamentado en un diagnóstico situacional para optimizar la rentabilidad del emprendimiento Dulce Bajo Cero, en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, 2026.”

Jonathan Paúl Ayala Gómez

Carrera de Administración

Gustavo Hermosa, Mgtr.

Quito, 17 de mayo de 2026

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales del Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual TESA, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a TESA para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Jonathan Paúl Ayala Gómez

Código estudiante: 3715

Cédula de identidad: 2300129083

Lugar y fecha: Quito, 7 de mayo de 2026

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, pese a estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el *Committee on Publication Ethics* COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en http://bit.ly/COPETheses.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around these publishing available on http://bit.ly/COPETheses.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi hija Valentina, ha sido mi principal inspiración, para yo poder tomar la decisión de emprender este reto, quiero que sepas que, aunque estamos en países diferentes, nuestro vinculo es más fuerte que la distancia, cada logro cumplido espero que inculque en ti deseos de superarte y cumplir tus sueños, estoy seguro de que cada acción que me permita crecer me acerca más a ti, aprovecho también este espacio para decirte que te quiero mucho y eso nunca va a cambiar.

Jonathan Ayala

AGRADECIMIENTO

Al Instituto Superior San Antonio, por ser el templo lleno de conocimientos que ha abierto el paso a todo aquel que llegue en búsqueda de superación, donde más de uno ha descubierto o reforzado talentos.

A los docentes, que además de guiarnos con sabiduría y brindarnos herramientas que nos preparan para el entorno práctico, han sido un pilar importante en nuestro camino lleno de conocimientos, me atrevo a decir que además de inspirarnos, se han convertido en guías que nos escuchan y comprenden nuestros esfuerzos

A mis padres, que además de ser un ejemplo, siempre a existido un apoyo emocional y tangible, sus palabras de aliento y saber que también comparten felicidad al saber mi esfuerzo por lograr este sueño, ha hecho que no desista y me comprometa aún más, a superar cualquier obstáculo y lograr mi meta.

Jonathan Ayala

Resumen

Esta investigación fue desarrollada con la finalidad de crear un Plan Estratégico Integral, diseñado para mejorar el posicionamiento y la rentabilidad del microemprendimiento familiar Dulce Bajo Cero, en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Para lograrlo, se realizó un diagnóstico detallado utilizando encuestas aplicadas a los clientes y una entrevista a la propietaria, lo que permitió conocer tanto la percepción externa como el manejo interno del negocio. Los resultados muestran que, aunque existe una alta satisfacción por la calidad de los productos, el emprendimiento enfrenta dificultades debido a la falta de un control financiero organizado y la ausencia de publicidad constante. A partir de estos hallazgos, se proponen estrategias enfocadas en la digitalización de los costos y el fortalecimiento de la imagen comercial mediante redes sociales. Las principales conclusiones indican que la profesionalización de la gestión administrativa es fundamental para proteger el beneficio económico frente al aumento de los precios de los insumos. Se espera que la aplicación de estas mejoras permita que el negocio pase de un manejo empírico a uno estructurado, asegurando su crecimiento y competitividad en el mercado local a futuro.

***Palabras Clave**:* costos, emprendimiento, gestión financiera, marketing digital, plan estratégico, rentabilidad, satisfacción del cliente.

Abstract

This research has been developed with the main purpose of creating an Integral Strategic Plan, designed to improve the positioning and profitability of the family microenterprise called Dulce Bajo Cero, in Santo Domingo de los Tsáchilas. To achieve this, a detailed diagnosis was carried out using surveys applied to customers and an interview with the owner, which allowed for an understanding of both external perception and internal management of the business. The results show that, although there is high satisfaction with the quality of the products, the business faces difficulties due to the lack of organized financial control and the absence of constant advertising. Based on these findings, strategies are proposed focused on the digitalization of costs and the strengthening of the commercial image through social media. The main conclusions indicate that the professionalization of administrative management is essential to protect economic profit against the constant increase in the prices of supplies. It is expected that the application of these improvements will allow the business to move from empirical management to a structured one, ensuring its growth and competitiveness in the local market in the future.

Keywords: profitability, financial management, strategic plan, costs, digital marketing, entrepreneurship, customer satisfaction.

Tabla de Contenidos

Resumen....7

Abstract....8

Capítulo I. Introducción....15

1.1. Planteamiento del Problema....15

1.2. Justificación....16

1.3. Alcance....18

1.4. Objetivos....19

1.4.1. Objetivo General....19

1.4.2. Objetivos Específicos....19

Capítulo II. Marco Teórico....20

2.1. Planeación Estratégica....20

2.1.1. Importancia de la visión estratégica en microempresas y negocios familiares....20

2.1.2. El proceso de toma de decisiones....20

2.1.3. Modelos de planificación aplicados al sector de alimentos y bebidas....21

2.1.4. Sostenibilidad empresarial y permanencia en mercados competitivos....21

2.2. Diagnóstico Situacional; Dinámicas de consumo en zonas de alto tránsito comercial 22

2.2.1. Rentabilidad y Gestión Financiera....23

2.2.2. Marketing y Estrategias de Visibilidad....26

2.2.3. Factores de éxito....28

2.2.4. Indicadores de Gestión....30

2.3. Marco Conceptual....32

2.3.1. Planeación Estratégica 32

2.3.2. Diagnóstico Organizacional 32

2.3.3. Análisis FODA: Debilidades y oportunidades 33

2.3.4. Análisis PESTEL: El entorno económico y social de 2026 33

2.3.5. El Microentorno: Competencia y proveedores en la provincia de Santo Domingo 34

2.3.6. Rentabilidad y Finanzas 35

2.3.7. Marketing 37

2.4. Marco Legal 38

2.4.1. Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. 38

2.4.2. Régimen RIMPE: Obligaciones tributarias para neg. populares y microempresas 39

2.4.3. Normativas de control sanitario (ARCSA) para la elaboración de postres y helados .40

2.4.4. Ordenanzas municipales de funcionamiento comercial en S. D. de los Tsáchilas 40

Capítulo III. Marco Metodológico 42

3.1. Tipo de investigación 42

3.2. Tipo de enfoque 43

3.3. Técnicas 44

3.4. Estudios iniciales 47

3.4.1. Criterios de inclusión y exclusión 48

3.4.2. Muestreo 49

3.5. Desarrollo 49

3.5.1. Fase 1: Definición de objetivos 50

3.5.2. Fase 2: Recolección de datos. 50

3.5.3. Fase 3: Procesamiento de los datos 50

3.5.4. Fase 4:Análisis de la información 51

3.5.5. Fase 5: Aplicación de los resultados al plan estratégico. 51

Capítulo IV Resultados y Discusión 53

4.1. Satisfacción del Cliente 53

4.1.1. Tabulación 53

4.1.2. Ilustración 54

4.1.3. Análisis general 59

4.2. Percepción de Valor 60

4.2.1. Tabulación 60

4.2.2. Ilustración 61

4.2.3. Análisis general 62

4.3. Resultados de la entrevista al propietario 63

4.4. Integración de resultados 65

4.5. Propuesta estratégica derivada del diagnóstico 67

4.6. Discusión de resultados 68

4.6.1. Interpretación general de la situación del negocio 68

4.6.2. Identificación de problemas clave 68

4.6.3. Relación de resultados con la rentabilidad 70

4.6.4. Relación de los resultados con estudios previos y fundamentos teóricos 70

Conclusiones y Recomendaciones 73

Referencias Bibliográficas 75

ANEXO I: TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA.....82

ANEXO II: PLAN ESTRATÉGICO 84

Índice de Tablas

Tabla 1 Instrumento cuantitativo de recolección de datos 45

Tabla 2 Instrumento cualitativo de recolección de datos 46

Tabla 3 Tabla de frecuencia: Variables de satisfacción del cliente 53

Tabla 4 Tabla de frecuencia: Variables de percepción de valor 60

Tabla 5 Matriz de categorización de entrevistas 64

Tabla 6 Matriz de triangulación de resultados 65

Tabla 7 Comparación entre percepción del cliente y gestión interna 66

Tabla 8 Matriz PESTEL 88

Tabla 9 Fuerzas de Porter 88

Tabla 10 Cadena de Valor 89

Tabla 11 Matriz FODA 90

Tabla 12 Cruce Estratégico 92

Tabla 13 Horizonte Estratégico 93

Tabla 14 Línea base y meta de rentabilidad 94

Tabla 15 Línea base y meta de rentabilidad 97

Tabla 16 Matriz de Balanced Scorecard 99

Tabla 17 Propuesta estratégica para “Dulce Bajo Cero” 103

Tabla 18 Cronograma de Implementación 104

Tabla 19 Presupuesto de Implementación 105

Índice de Figuras

Figura 1 ¿Con qué frecuencia compra productos en Dulce Bajo Cero? 54

Figura 2 ¿Cómo evalúa la atención al cliente en el negocio? 55

Figura 3 ¿Cómo percibe la variedad de productos disponibles? 56

Figura 4 ¿Cómo considera la presentación de los productos? 56

Figura 5 ¿Recomendaría Dulce Bajo Cero a otras personas? 57

Figura 6 ¿Cómo califica la rapidez del servicio recibido? 57

Figura 7 ¿Cómo ha sido su experiencia general en el negocio? 58

Figura 8 ¿Volvería a comprar en Dulce Bajo Cero? 59

Figura 9 ¿Cómo considera el precio de los productos? 61

Figura 10 ¿Cómo califica la calidad de los productos ofrecidos? 61

Figura 11 Matriz FODA. Dulce Bajo Cero 69

Capítulo I.

Introducción

1.1. Planteamiento del Problema

En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, el movimiento comercial ha crecido durante los últimos años debido a su ubicación que conecta a varias regiones del país, este dinamismo ha permitido que pequeños negocios dedicados a la elaboración de postres y helados, como el emprendimiento Dulce Bajo Cero, encuentren un espacio para ofrecer sus productos a una población que busca constantemente nuevas opciones de consumo. No obstante, el contexto económico actual presenta desafíos significativos que requieren una gestión mejor planificada para ser abordados, enfrentados y superados, ya que la competencia ha aumentado y los clientes ahora son más exigentes con lo que compran.

Respecto a esta realidad, Costales et al. (2024) afirman que actualmente muchos negocios locales empiezan sus actividades con mucha ilusión pero sin analizar profundamente el mercado que los rodea, lo que termina causando estancamientos financieros difíciles de revertir a corto plazo. Dulce Bajo Cero se enfrenta precisamente a esta situación donde a pesar de tener un producto aceptado, no logra alcanzar los niveles de ganancia necesarios para asegurar su permanencia en el tiempo. Algunos de los factores que permiten esta situación es, por ejemplo: la falta de una estructura organizada para manejar los recursos, esto provoca que los recursos financieros no presenten el rendimiento esperado, limitando las posibilidades de invertir en mejores equipos o en publicidad para atraer a más personas de la zona.

Para ser más específicos, respecto al comercio y el emprendimiento en zonas de alto tránsito; Menéndez et al. (2024) sostienen que, el éxito de las pequeñas empresas de alimentos depende de la capacidad de sus dueños para interpretar los cambios en el bolsillo de los consumidores, permitiendo que la rentabilidad crezca mediante el control estricto de los gastos operativos diarios. Esta realidad se refleja en Dulce Bajo Cero, ya que existe una ausencia de

registros detallados que permitan saber con exactitud cuánto se gana por cada helado vendido tras descontar los ingredientes y servicios básicos. Al no contar con un diagnóstico real de su situación, los dueños toman decisiones basadas en la intuición en lugar de usar datos concretos, lo cual suele terminar en promociones que no atraen clientes o en adquisiciones excesivas que pueden generar pérdidas y disminución en la rentabilidad del negocio.

Por otro lado, se aborda la profunda evolución tecnológica a la que se enfrenta el sector empresarial global y que integra herramientas de producción, comunicación, negociación y ventas a través de canales digitales, transformando la modalidad de contacto entre negocios y usuarios. La marca cuenta con procedimientos logísticos, administrativos y comerciales tradicionales que la han posicionado entre un sector poblacional; sin embargo, estas técnicas constituyen una clara desventaja frente a su competencia que se ha integrado de manera más armónica a los mecanismos actuales de comercialización. En este sentido, la planificación publicitaria digital se configura en una necesidad imperante para la sostenibilidad financiera del emprendimiento.

Con la finalidad de abordar los aspectos sujetos a mejora de la marca, resulta indispensable comprender que garantizar la rentabilidad de un negocio no consiste solamente en el incremento de unidades producidas o vendidas, sino que consiste en la adecuada gestión de los recursos humanos, financieros y publicitarios. En los negocios de cualquier sector, sin importar su trayectoria o tamaño de su organigrama, es necesaria una eficaz planificación estratégica que permita que una marca cuente con una proyección sostenible a futuro, mediante la optimización de los procesos logísticos y operativos con la que cuenta.

1.2. Justificación

El diseño de un plan estratégico integral para Dulce Bajo Cero responde a la necesidad de evolucionar desde un microemprendimiento familiar a una pequeña empresa sólida y posicionada, con la capacidad de mantener ingresos sostenidos, constantes y crecientes. En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, debido a su clima generalmente cálido, el sector de la

producción de alimentos fríos ha demostrado ser una de las actividades con mayor rotación de dinero, aunque también presenta una de las tasas más altas de cierre prematuro. Por estos factores, estudiar este caso permite que el negocio deje de operar bajo la improvisación, logrando que cada recurso invertido contribuya al crecimiento real para los propietarios y para la economía de la zona.

El mercado actual en la región requiere que los emprendedores manejen sus costos con precisión, esto para no verse consumidos por el crecimiento sostenido del costo de los insumos básicos, por ello, analizar la situación interna de este emprendimiento ayudará a identificar cuáles son los gastos innecesarios que están mermando los recursos.

Respecto a la relevancia de planificar el crecimiento en negocios pequeños, Salas y Zambrano (2025) afirman que, la organización de las cuentas en un emprendimiento permite que el dueño visualice oportunidades de ahorro que antes eran invisibles, logrando que la rentabilidad aumente sin necesidad de subir los precios al consumidor final. Desde el punto de vista social, el mejoramiento de Dulce Bajo Cero contribuye a la generación de empleo directo en una ciudad que sirve como puerto terrestre, de esta forma, cuando una heladería optimiza sus procesos, se vuelve un cliente más estable para los proveedores de leche, frutas y envases de la provincia, creando una cadena de bienestar que beneficia a varias familias de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

La utilidad metodológica de este trabajo es que servirá como una guía práctica para otros emprendimientos similares que atraviesan dificultades parecidas en la región; al detallar los pasos seguidos para mejorar la rentabilidad, se deja un precedente que demuestra cómo el uso de herramientas administrativas sencillas puede cambiar el rumbo de una empresa pequeña. Este trabajo trasciende el cumplimiento de un requisito académico, pues el objetivo principal es aplicar conceptos reales que resuelvan problemas cotidianos como la falta de liquidez o el manejo inadecuado del inventario.

Es importante considerar que el comportamiento de los clientes en la actualidad está muy influenciado por la experiencia de compra y la rapidez en la atención; adaptar a Dulce Bajo Cero a estas exigencias modernas justifica la investigación, ya que un negocio que no evoluciona corre el riesgo de volverse irrelevante para las nuevas generaciones de consumidores. Al final, este plan estratégico permitirá que el emprendimiento tenga mayor potencial comercial, asegurando que su nombre sea reconocido por su eficiencia y por la calidad de sus productos.

1.3. Alcance

El desarrollo de este plan estratégico se basa en las operaciones del emprendimiento Dulce Bajo Cero, ubicado en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas durante el transcurso del año 2026; se trata de una investigación que va desde el análisis de los procesos internos de producción de postres helados hasta la evaluación de los canales de venta que el negocio utiliza actualmente para llegar a sus clientes. Se pretende que las soluciones propuestas sean aplicables y eficientes en el punto de venta físico y en las estrategias digitales que la marca maneja para posicionarse en el mercado local.

Dentro del plan a ser diseñado, es necesario incluir un estudio extrapolado de los costos de producción y comercialización de insumos y materia prima dentro de la región, debido a que el aterrizaje concreto de costos locales garantiza que las recomendaciones financieras propuestas tengan un carácter eficaz y conducente para este emprendimiento en particular. Además, se integra un apartado que configura el modelo de gestión empresarial que coadyuve a los propietarios a mantener un control estratégico sobre los movimientos financieros, mediante procesos simples, eficientes y consecutivos que fortalezcan el posicionamiento de la marca dentro de su territorio circundante y garanticen una rentabilidad estable.

Se analizarán las percepciones y preferencias de los clientes actuales de Dulce Bajo Cero, con el fin de identificar oportunidades de mejora en la oferta, atención y estrategias comerciales. Al finalizar este proceso, el emprendimiento tendrá una estructura organizada para enfrentar la

competencia de manera profesional, dejando de lado la improvisación que suele afectar a los negocios pequeños.

Este proyecto termina con la entrega de indicadores que servirán para medir si las estrategias aplicadas están dando los resultados esperados en el tiempo previsto, asegurando así que el trabajo no se quede solo en el papel, pues el alcance contempla herramientas prácticas que los dueños podrán usar para monitorear su progreso. De esta manera, se garantiza que cada acción tomada dentro de Dulce Bajo Cero se haga para cumplir el objetivo de ser un negocio más rentable y organizado frente a los retos actuales.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico basado en un diagnóstico situacional para mejorar la rentabilidad del emprendimiento Dulce Bajo Cero, mediante estrategias administrativas, financieras y comerciales.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación interna y externa del emprendimiento Dulce Bajo Cero, considerando procesos administrativos, costos, ventas y percepción del cliente.
- Analizar los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos metodológicos e identificar los factores endógenos y exógenos que impactan la gestión del emprendimiento
- Proponer estrategias financieras y comerciales orientadas al control de costos, fortalecimiento de la visibilidad de marca y mejora de la experiencia del cliente.
- Diseñar indicadores de gestión que permitan el seguimiento de las estrategias planteadas.

Capítulo II.

Marco Teórico

2.1. Planeación Estratégica

2.1.1. Importancia de la visión estratégica en microempresas y negocios familiares

La visión integral estratégica es fundamental para las microempresas, ya que esto les otorga un sentido de dirección, evitando que las exigencias operativas personales y cotidianas les hagan olvidar por qué abrieron el negocio. En los emprendimientos familiares muchas veces las decisiones se mezclan con los sentimientos; esto genera desorden en el manejo del dinero o en la atención a los clientes de la zona. Respecto a ello, Doral (2024) dice que en emprendimientos familiares, tener una visión clara ayuda a que todos los miembros de la familia vayan hacia el mismo lado, sabiendo exactamente cómo quieren que la gente reconozca su marca en el futuro cercano, de esta forma los pequeños empresarios pueden identificar qué gastos son innecesarios, enfocando sus recursos en actividades que realmente traigan ganancias al local.

Cuando una microempresa sabe a dónde va, deja de tener miedo a la competencia que usa mucha publicidad, ya que confía en su propio plan de crecimiento organizado, permitiendo pasar de un estado de supervivencia, donde solo se trabaja para pagar las cuentas del día, a un estado de crecimiento donde se invierte con inteligencia para mejorar el local.

2.1.2. El proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones estratégicas según Cánovas et al. (2024) es el proceso de elegir acciones para la empresa apoyándose en el análisis de información real, dejando de lado las decisiones intuitivas o impulsivas que no tienen un sustento claro por parte del propietario. En los pequeños negocios suele ocurrir que el dueño decide qué comprar o cuánto producir basándose únicamente en su experiencia diaria, lo cual puede llevar a errores costosos si el mercado cambia de repente.

Respecto a la definición propuesta, Garza et al. (2022) comentan que cuando se administra un emprendimiento, la información recolectada por parte de los emprendedores se convierte en una guía que les muestra el camino más seguro para invertir, ayudando a que los recursos del emprendimiento se utilicen en áreas que realmente generen un beneficio económico. Es por ello que decidir con base en números reales permite anticiparse a los problemas antes de que afecten al negocio, logrando una estabilidad que no se consigue cuando se actúa por impulso.

2.1.3. Modelos de planificación aplicados al sector de alimentos y bebidas

El modelo de planificación estratégica para el sector de alimentos, según afirma Teixeira (2024), consiste en una estructura de trabajo diseñada para garantizar que los productos lleguen frescos al cliente mientras se mantienen bajos los niveles de desperdicio; planeación que se enfoca en controlar el tiempo de producción y la rotación de los ingredientes. En un negocio de postres, planificar es organizar las compras de materia prima de acuerdo con la demanda esperada, logrando que el dinero no se quede estancado en productos que nadie va a consumir.

Borbor y López (2024) comentan que la gestión en el sector de alimentos exige monitorear la demanda local, permitiendo ajustar estratégicamente el menú ante variables climáticas o festividades; esta flexibilidad permite capturar oportunidades de venta, evitando la obsolescencia de inventarios y fortaleciendo la relevancia del negocio. En el caso de Dulces Bajo Cero, una buena organización ayudará a que el flujo de trabajo en la cocina sea ordenado, evitando retrasos que puedan molestar a los visitantes que buscan un servicio rápido. Por ello es necesario aplicar un esquema de planificación específico, para que el emprendimiento mantenga una calidad constante en cada helado entregado, construyendo confianza con el consumidor que siempre regresa por el mismo sabor y buena atención.

2.1.4. Sostenibilidad empresarial y permanencia en mercados competitivos

La sostenibilidad empresarial, según comenta Cárdenas et al. (2024), es la capacidad que tiene un negocio para mantenerse funcionando y generando ganancias durante mucho tiempo, sin

poner en riesgo sus recursos actuales ni su estabilidad financiera. Para un emprendimiento joven, permanecer en un mercado lleno de competidores requiere de una estrategia que no solo busque incrementar las ventas aisladas, sino que intente crear una base de clientes fieles que aseguren ingresos constantes. Esto da a entender que la permanencia se logra cuando el negocio es capaz de adaptarse a las nuevas necesidades de la gente, mejorando sus procesos internos para no quedar obsoleto frente a locales más grandes o modernos.

Es fundamental que la administración cuide la relación entre los gastos que tiene el local y el beneficio que recibe, asegurando que siempre exista un colchón de dinero para enfrentar meses de pocas ventas. Sobre este tema, C. Murillo et al. (2024) comentan que, un negocio sostenible es aquel que logra crecer de forma ordenada, invirtiendo en mejores máquinas o en publicidad solo cuando sus finanzas están lo suficientemente fuertes para soportarlo; este equilibrio garantiza que la empresa familiar no sea una aventura de pocos meses, convirtiéndose en una fuente de empleo y bienestar para sus dueños a largo plazo. La clave de durar en el tiempo reside en la disciplina de seguir el plan estratégico, evitando distracciones que puedan desviar al emprendedor de sus metas principales de rentabilidad.

2.2. Diagnóstico Situacional; Dinámicas de consumo en zonas de alto tránsito comercial

Según Morocho y Ortega (2026) las dinámicas de consumo en áreas de alta afluencia se caracterizan por la rapidez y la compra por impulso, ya que los clientes que transitan por estas zonas suelen buscar una gratificación inmediata que refresque su jornada de trabajo o paseo. En las ciudades actuales, los puntos de alto tránsito son una oportunidad estratégica para captar la atención de diversos grupos sociales, mismos que valoran la facilidad de acceso al producto y la agilidad en la atención, factores que determinan si una persona decide comprar en un local o seguir de largo hacia otro establecimiento. Por esta razón, el comportamiento del comprador en estos sectores es menos planificado y más emocional, lo cual exige que el negocio mantenga una vitrina atractiva y una comunicación visual clara que invite a entrar de forma espontánea.

2.2.1. Rentabilidad y Gestión Financiera

Teoría de la rentabilidad. La rentabilidad en un emprendimiento según comentan Salas y Zambrano (2025) es la capacidad que posee una unidad económica para generar ganancias suficientes en comparación con la inversión realizada, siendo el indicador más claro de que el negocio es saludable. En el ámbito de los emprendimientos, es común confundir el ingreso total de las ventas con la ganancia real, pero la utilidad surge cuando a los ingresos se les restan todos los gastos para que el local funcione. Es por lo que el beneficio económico va un paso más allá, pues evalúa si el esfuerzo y el tiempo del emprendedor están rindiendo los frutos esperados según el capital puesto en riesgo.

Para que un negocio sea sostenible, el administrador debe asegurar que el margen de beneficio sea positivo de manera constante, permitiendo que el emprendimiento tenga dinero para reinvertir en mejores insumos o publicidad; si la rentabilidad es baja, el dueño se verá obligado a trabajar mucho para ganar poco, lo cual pone en peligro la permanencia del establecimiento en el mercado actual.

Estructura de Costos Operativos. Lomelí et al. (2024) comentan que la estructura de costos operativos es el conjunto de todos los pagos necesarios para mantener el negocio abierto y produciendo, mismos que deben ser clasificados correctamente para no afectar el flujo de caja. Existen costos fijos que no cambian aunque no se venda, como es el caso del arriendo del local o el pago de los servicios básicos, los cuales representan una obligación ineludible.

El control de los gastos diarios resulta vital para evitar que el dinero se escape en pequeñas compras que parecen insignificantes pero que al final del mes representan una suma considerable, por ello es necesario mantener un registro de cada centavo que sale de la caja permite que el administrador identifique fugas de capital o desperdicios en la producción, logrando que el negocio sea mucho más eficiente. Sobre este tema, es importante considerar lo analizado por Machado y Más (2021), quienes afirman que cuando se conoce con exactitud cuánto cuesta

producir una unidad, es más sencillo establecer un precio de venta justo que cubra los gastos y deje una ganancia razonable para el propietario.

Actualmente la variación de precios en las frutas de temporada puede alterar los costos operativos, por lo que el emprendedor debe estar atento para ajustar sus compras y mantener el equilibrio económico; al tener claridad sobre qué se gasta y por qué, la microempresa adquiere una base sólida para crecer de manera organizada, evitando sorpresas desagradables al momento de hacer el balance de cierre.

Margen de Contribución. De acuerdo con Olano (2025) el marco de contribución se entiende como el resultado de la diferencia entre los costos variables de producción y el precio final de venta de una sola unidad, evidenciando el margen de acción financiera con el que cuenta la marca para responder a las obligaciones que generan los costos fijos operativos y obtener utilidades totales y residuales. Este análisis es fundamental en una heladería porque permite saber qué sabores o postres son los que realmente dejan dinero en el bolsillo del dueño y cuáles apenas cubren sus propios gastos. Si el margen de contribución es muy pequeño, el negocio necesitaría vender cantidades exageradas de productos para poder pagar el arriendo, lo cual aumenta el cansancio del personal sin mejorar la situación financiera del local.

M. Rojas y Chávez (2024) comentan que, al estudiar el rendimiento por unidad, los emprendedores pueden decidir qué productos promocionar con más fuerza, enfocándose en aquellos que ofrecen una ganancia superior por cada venta realizada, para lo que es necesario entender que no siempre el producto más vendido es el más rentable, ya que, si sus ingredientes pueden ser muy caros, y por ello el beneficio final podría ser menor al de un producto más sencillo. Conocer estos números permite que la administración sea técnica y profesional, logrando que el esfuerzo diario se vea en un crecimiento del patrimonio gracias a una estrategia de precios bien fundamentada.

Optimización de inventarios de materia prima. La optimización de recursos dentro de un emprendimiento según Valenzuela y Ortiz (2025) se define como el aprovechamiento máximo de cada insumo, buscando reducir los desperdicios que suelen generarse por una mala planificación, es así como un manejo eficiente de los inventarios permite que el administrador conozca con exactitud qué productos tiene almacenados, evitando que ingredientes sensibles lleguen a su fecha de caducidad sin ser utilizados.

Para lograr este control, resulta necesario implementar registros donde se anote la entrada y salida de cada material, permitiendo que el dueño identifique cuáles son los elementos que más se consumen y cuáles tardan más en salir. Valenzuela et al. (2024) comentan que, la organización adecuada de inventarios en las microempresas ayuda a que las compras de materia prima se realicen con base en la realidad de las ventas, impidiendo que el local se sobre abastezca de productos innecesarios que solo ocupan espacio y corren el riesgo de dañarse; al evitar las compras impulsivas o excesivas, el emprendimiento logra que su capital de trabajo se mantenga en movimiento.

Una buena gestión de los recursos incluye el cuidado de las máquinas y herramientas de trabajo, ya que un mantenimiento preventivo evita gastos inesperados por daños que podrían haberse evitado. Al sumar un control estricto de los ingredientes con un uso responsable de los equipos, la administración logra bajar los costos de producción sin tener que sacrificar la calidad que los clientes ya conocen.

Gestión de la liquidez y el flujo de caja en emprendimientos locales. Jiménez (2025), la gestión de la liquidez se refiere a la capacidad inmediata que tiene un negocio para cumplir con sus pagos pendientes utilizando el dinero en efectivo que tiene disponible en el momento. Por su parte, el flujo de caja según Cruz (2025) es la herramienta que permite registrar todas las entradas y salidas reales de dinero, sirviendo como un termómetro que mide si el local cuenta con los recursos necesarios para seguir operando sin contratiempos. Para un emprendimiento, mantener un flujo de caja oportuno significa que siempre habrá dinero para comprar la fruta del día o para pagar la energía eléctrica, evitando caer en deudas innecesarias con intereses altos.

Es fundamental que los emprendedores separen el dinero que pertenece al negocio de sus finanzas personales, ya que mezclar ambas cuentas suele ser la causa principal de que los pequeños locales se queden sin efectivo de repente. Al registrar cada venta diaria y compararla con los pagos realizados, se puede observar en qué días de la semana ingresa más capital, permitiendo que la administración se prepare para los momentos de menor movimiento.

2.2.2. Marketing y Estrategias de Visibilidad

Evolución del Marketing. La vertiginosa transformación digital y le acelerada expansión globalista en el sector empresarial han sido factores determinantes en la evolución que ha experimentado el marketing durante los últimos años, ya que el modelo tradicional de aproximación física al potencial usuario ha quedado obsoleto frente a las estrategias publicitarias digitales contemporáneas, que facilitan la segmentación de mercado y un acercamiento real al consumidor final. Con la llegada de la tecnología moderna, la forma de vender cambió radicalmente, permitiendo que incluso los emprendimientos más pequeños puedan mostrar sus productos a miles de personas mediante contenido visual generado por medio de un dispositivo electrónico (Lechas, 2025). Esta evolución significa que hoy en día no basta con tener un buen producto en la vitrina; es necesario construir una presencia activa en el mundo virtual para no quedar en el olvido.

La era digital ofrece herramientas que antes eran imposibles de costear para una microempresa, como la posibilidad de elegir exactamente a qué tipo de personas queremos que les llegue nuestra publicidad según su edad o sus gustos personales. Al combinar la calidez del trato tradicional con la rapidez de las plataformas actuales, se logra una comunicación mucho más fluida y cercana, haciendo de un simple anuncio una comunidad de clientes.

Posicionamiento de marca en mercados locales. Lograr un buen posicionamiento de marca consiste en ocupar un lugar privilegiado en la mente de las personas, logrando que el consumidor piense automáticamente en la empresa posesionada cuando sienta deseos de adquirir algo dulce. Martel et al. (2026) comentan que, en el entorno de consumo actual, la reputación se construye a través de la constancia en la calidad y la recomendación directa entre vecinos, factores que son determinantes para el éxito a largo plazo, por lo que una marca bien posicionada no necesita competir únicamente por precio, ya que la gente está dispuesta a pagar por el valor añadido que representan la confianza y la higiene que el establecimiento ha demostrado a lo largo del tiempo.

Para que este reconocimiento sea efectivo, el negocio debe mantener una identidad visual coherente, utilizando colores y logotipos que sean fáciles de recordar tanto en el rótulo del local como en los envases de los productos. Sobre este tema, Moreano et al. (2024) comentan que el posicionamiento local de un emprendimiento se fortalece cuando un emprendimiento participa activamente en la vida de la comunidad, asistiendo a ferias o patrocinando pequeños eventos que le den visibilidad frente a nuevos grupos de clientes: al final, una marca fuerte actúa como un sello de garantía que diferencia al negocio de la competencia.

Redes sociales y aplicaciones de entrega a domicilio. Las redes sociales se han transformado en el escaparate para los negocios de alimentos, permitiendo que un emprendimiento muestre sus productos a miles de usuarios. En ese sentido, Facebook e Instagram son dos canales de comunicación donde se puede interactuar con mucha audiencia, respondiendo

dudas sobre precios o ingredientes de manera inmediata, lo cual genera una cercanía que los medios tradicionales no ofrecían; gracias a publicaciones de fotografías de los helados y postres, es posible despertar el deseo de compra en los seguidores, facilitando que una simple navegación por internet se convierta en una venta para el local.

Sobre este tema, Gómez et al. (2024) comentan que la integración de aplicaciones de entrega a domicilio es una extensión del mostrador físico de todo emprendimiento que busca sostenerse en pie, ya que estas herramientas permiten llegar a clientes que no pueden trasladarse hasta el establecimiento por falta de tiempo o distancia. Es así como las plataformas digitales actúan como socios estratégicos que gestionan el alcance de nuevos mercados, y también dan a conocer las exigencias actualizadas de los consumidores

El manejo profesional de estos canales digitales exige que los emprendedores sean muy cuidadosos con la atención al cliente virtual, manteniendo actualizados los horarios de atención y la disponibilidad de los sabores del día; es así como una respuesta rápida y amable a través de mensajes puede marcar la diferencia entre ganar un cliente o perderlo. De esta manera, la combinación de redes sociales y servicios de delivery permite que las microempresas rompan las barreras geográficas de su barrio, convirtiéndose en una opción moderna y accesible.

2.2.3. Factores de éxito

Respecto a algunos factores de éxito, Farfán et al. (2024) comentan que la experiencia del cliente abarca varias sensaciones desde el momento en que ve el logotipo del negocio hasta que termina de consumir el producto; por lo que en un mercado donde existen muchas opciones similares, el éxito de un emprendimiento depende de crear un ambiente agradable, limpio y acogedor que invite al comprador a regresar frecuentemente. Esto indica que es necesario ir más allá de dar un buen producto, es necesario ofrecer un trato cordial que haga sentir al visitante

como alguien especial, logrando una conexión emocional que los negocios grandes a veces pierden por su exceso de automatización.

Junto a la amabilidad, la rapidez en el servicio aparece como un factor determinante para la satisfacción. Sobre este tema, C. Torres et al. (2025) comenta que el consumidor moderno valora su tiempo por encima de muchas otras cosas, por lo que es necesario un proceso de atención ágil para evitar que se formen filas largas que puedan desesperar a los clientes. Por ello, la administración de debe organizar su espacio de trabajo de manera que los insumos y herramientas estén siempre a la mano, permitiendo que el despacho de los pedidos sea fluido y sin errores que obliguen a repetir el procedimiento.

Para equilibrar la calidez humana y la eficiencia, se necesita un personal capacitado en las tareas de atención al público y manejo de los equipos de refrigeración, cuando un cliente recibe su pedido rápidamente con una sonrisa y en un empaque impecable, la probabilidad de que recomiende el local a sus conocidos aumenta. Esta recomendación es la publicidad más barata y efectiva que puede tener una microempresa, convirtiendo la excelencia en el servicio en la mejor herramienta para asegurar la rentabilidad y el crecimiento del negocio.

2.2.4. Indicadores de Gestión

Definición y propósito de los KPIs (*Key Performance Indicators*). Respecto a esta definición, Arosemena (2022) comenta que los indicadores clave de desempeño conocidos como KPIs por sus siglas en inglés, son medidas cuantificables que permiten a cualquier administrador evaluar el éxito de sus acciones de manera objetiva. En un emprendimiento, estos indicadores funcionan como señales de tránsito que indican si el camino tomado es el correcto o si es necesario realizar ajustes urgentes para no perder el rumbo del negocio. La definición de un KPI según R. Murillo et al. (2024), se basa en su capacidad de resumir información compleja en un dato numérico sencillo, facilitando que el dueño del local entienda cómo progresa su empresa sin necesidad de ser un experto en contabilidad avanzada.

El propósito de implementar este tipo de herramientas está en la posibilidad de comparar los resultados obtenidos con las metas planteadas al inicio del año, eliminando las dudas que suelen surgir al manejar un negocio basándose solo en la percepción. Al tener indicadores claros, se puede ver cuáles son los puntos exactos donde el dinero o el tiempo se están desperdiciando, permitiendo que las decisiones se tomen con mayor seguridad y profesionalismo. Gracias a este monitoreo es posible crear una cultura de responsabilidad, donde cada esfuerzo del equipo de trabajo tiene un impacto directo en el crecimiento y la sostenibilidad del establecimiento a largo plazo.

KPIs Financieros: Retorno de Inversión y Punto de Equilibrio. O. Contreras et al. (2025) comentan que, en la gestión financiera de una microempresa, el Retorno de Inversión (ROI), es una fórmula que permite conocer cuánto dinero ha ganado el negocio en relación con lo que se gastó para ponerlo en marcha. Este indicador ayuda a determinar si la compra de nuevos equipos o la inversión en publicidad han sido realmente beneficiosas para la caja del local, evitando que el capital se diluya en actividades que no reportan utilidades. Conocer el ROI

permite a las microempresas priorizar aquellas inversiones que devuelven el capital con mayor rapidez, asegurando que el patrimonio crezca de forma segura.

Por otro lado, J. Contreras (2021) comenta que el Punto de Equilibrio es la cifra exacta que indica cuántas unidades de producto se deben vender para que los ingresos igualen a los costos totales, logrando que el negocio no pierda ni gane dinero en ese momento. Alcanzar este punto es el primer gran reto de cualquier emprendedor cada mes, pues a partir de esa venta adicional es cuando realmente se empieza a construir la ganancia del establecimiento.

KPIs Comerciales: Nivel de ventas y captación de nuevos clientes. El nivel de ventas es un indicador comercial directo para medir la aceptación de los postres en el mercado, reflejando el dinero total que ingresa al negocio por el intercambio de productos. Valenzuela et al. (2024) comentan que, para una microempresa, monitorear sus niveles de aceptación diariamente permite entender detalles como cuáles son las horas de mayor demanda y qué días de la semana que las personas adquieren productos, de esta forma los administradores pueden tener claridad sobre el volumen de ventas, y planificar mejor su producción evitando que falte producto en los momentos de mayor demanda.

Por otro lado, la captación de nuevos clientes permite medir la capacidad que tiene el emprendimiento para atraer personas que nunca han probado su marca, asegurando que el negocio no dependa siempre del mismo grupo de compradores. Este indicador es vital para el crecimiento, ya que un local que no atrae público nuevo corre el riesgo de estancarse y disminuir su rentabilidad, Es por ello fundamental registrar cuántas personas visitan el local por primera vez, ya que esto ayuda a evaluar si la publicidad en redes sociales o las promociones de inauguración están funcionando realmente para expandir la presencia de la marca.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Planeación Estratégica

Hoy en día, entender la planeación estratégica implica verla como un mapa detallado que guía a los dueños de negocios hacia un destino específico, evitando que caminen a ciegas en un mercado que cambia rápido. Respecto a ello, Sandoval et al. (2025) comentan que la planeación estratégica es un proceso administrativo que sirve para organizar las ideas y recursos de la empresa, buscando siempre que las decisiones no se tomen por suerte o por lo que se siente en el momento. Esta herramienta permite al administrador una visualización integral de las proyecciones financieras, la gestión interna del negocio y el contexto exógeno que lo afecta.

La planificación estratégica asienta sus cimientos en el establecimiento de objetivos SMART, construidos bajo un diseño procedimental claro y desagregado entre obligaciones, funciones y responsabilidades de cada equipo o persona que componen el organigrama de la entidad intervenida, que permita cumplir con las metas establecidas en los planes anuales, configurándose en un análisis profundo acerca de las herramientas e instrumentos con los que cuenta el negocio para sostener su operación a largo plazo.

Bajo este escenario, resulta pertinente abordar lo mencionado por Jara et al. (2024), quienes recomiendan que la planificación debe ser flexible y adaptable, con el fin de permitir a la administración la toma estratégica de decisiones trascendentales dentro de la organización y elegir rutas de acción eficaces en casos emergentes, salvaguardando las operaciones y la satisfacción de la demanda en el entorno en el que se desarrolla.

2.3.2. Diagnóstico Organizacional

De acuerdo con lo mencionado por González et al. (2021), el diagnóstico de salud organizacional se define como el proceso analítico integral de una organización dirigido a conocer el estado real y actual en el que se encuentra el funcionamiento económico, operativo y logístico que sostiene al negocio, permitiendo la identificación temprana de factores de mejora que puedan

obstaculizar el crecimiento, en cuanto a la coordinación, cumplimiento y producción en las distintas áreas que componen a la organización. Su objetivo es generar posibles estrategias de contención, mejoramiento y abordaje de dichos indicadores de falencias administrativas e identificar oportunidades de inversiones estratégicas.

Al respecto, Ochoa et al. (2025) sostienen que la ejecución adecuada de un diagnóstico situacional permite despejar dudas acerca de la realidad operativa de la organización, gracias al control total que se ejerce diariamente en las operaciones realizadas a nivel interno y los resultados que se observan dentro del entorno y realizar acciones que mitiguen los riesgos futuros y actuales, coadyuvando a una adaptación integral a los escenarios cambiantes del mercado.

2.3.3. Análisis FODA: Debilidades y oportunidades

Como establecen Huerta et al. (2022), el análisis FODA constituye un proceso metodológico que facilita la apreciación global de los factores que intervienen en la creación, evolución y posicionamiento de un negocio dentro de un nicho, entorno y contexto específico, diseñado con el objetivo de reducir los riesgos y potenciar las oportunidades a las que se enfrenta una marca.

El análisis interno permite a la administración reconocer los factores clave que son sujetos a modificación, optimización o mitigación para el perfeccionamiento del modelo de negocio. Por otro lado, el análisis del contexto exógeno de la organización permite identificar factores que no pueden ser modificados, pero que amplían el rango de visualización y creación de rutas estratégicas para afrontarlos o aprovecharlos.

2.3.4. Análisis PESTEL: El entorno económico y social de 2026

Según Ancasi y Aquino (2026), el análisis PESTEL es un instrumento de planificación que sirve para estudiar los factores externos que rodean a una empresa, analizando aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Actualmente, la economía presenta retos que obligan a los pequeños negocios a ser mucho más cuidadosos con sus precios de venta y

costos de insumos. Álvarez et al. (2019) comentan que, los cambios en los hábitos de consumo de la sociedad muestran una inclinación hacia productos más naturales y artesanales, lo cual representa una ventaja enorme para emprendimientos que elaboran postres sin tantos químicos.

Una tendencia actual de los consumidores es valorar el apoyo a lo local, buscando lugares que ofrezcan una experiencia cercana, además de una excelente calidad en el servicio recibido. Otro aspecto importante es el tecnológico, esto debido a que el uso masivo de pagos digitales y la promoción en redes sociales, son elementos importantísimos que los administradores deben dominar para no perder visibilidad frente a las grandes cadenas nacionales. En este tema, según Acosta et al. (2023) comentan que en el análisis PESTEL, el entorno legal y las normativas sobre el uso de plásticos obligan a que los negocios busquen alternativas de empaques amigables con el medio ambiente, adaptándose a una conciencia ecológica que crece cada día más.

Entender estas fuerzas externas permite que el emprendedor pueda anticiparse a posibles crisis, ajustando su estrategia de marketing y finanzas para aprovechar las tendencias que favorecen el consumo de helados artesanales.

2.3.5. El Microentorno: Competencia y proveedores en la provincia de Santo Domingo

El microentorno de negocio es definido como una combinación de elementos externos cambiantes e independientes que impactan en los procesos internos de una entidad empresarial, en donde se destacan habitualmente la relación que se mantiene con los agentes empresariales como proveedores, clientes y competidores. Considerando que, en la actualidad, el mercado de postres helados ha experimentado un auge importante en la zona de Dulces Bajo Cero, se vuelve imperante el análisis de los proveedores de materia prima que garanticen la frescura, calidad y costos convenientes para la marca, con el fin de salvaguardar la producción, comercialización y entrega del producto final para la satisfacción del usuario final.

Respecto a la competencia, el emprendimiento enfrenta el desafío de convivir con heladerías tradicionales y grandes cadenas que ya poseen un nombre posicionado en la mente del

consumidor, lo cual obliga a la administración a buscar un factor diferenciador basado en la personalización del servicio. Sobre este tema, Hernández et al. (2025) comentan que, conocer los precios y promociones que ofrecen los locales cercanos permite que los negocios ajusten su propia oferta comercial, logrando atraer a los clientes mediante una propuesta de valor que combine la calidez del trato familiar con una excelente relación entre costo y beneficio para el bolsillo del cliente.

2.3.6. Rentabilidad y Finanzas

Rentabilidad. Salas y Zambrano (2025) comentan que, dentro de un negocio, la rentabilidad se entiende como la capacidad que tiene una empresa para generar ganancias a partir de los recursos que utiliza en su funcionamiento; no se trata únicamente de vender mucho, sino de lograr que, después de cubrir todos los gastos, exista un beneficio real para el propietario. En este sentido, la rentabilidad permite evaluar si el esfuerzo invertido en el negocio está dando resultados positivos o si, por el contrario, se están generando pérdidas.

Cuando un emprendimiento es rentable, significa que los ingresos obtenidos superan a los costos necesarios para operar, lo que permite mantener el negocio en el tiempo y realizar mejoras; este aspecto es importantísimo ya que un negocio puede tener muchas ventas, pero si sus gastos son elevados, el dinero disponible será limitado. Por esta razón, analizar la rentabilidad ayuda a tomar decisiones más acertadas sobre precios, inversiones y control de gastos, permitiendo que el negocio crezca de forma ordenada y sostenible en el mercado.

Costos fijos y variables. En la administración de un negocio, Pérez y Hernández (2024) comentan que, los costos representan todos los gastos necesarios para que la empresa pueda funcionar de manera normal; dentro de estos, se distinguen los costos fijos y los costos variables, los cuales cumplen un papel importante en el control del dinero. Los costos fijos son aquellos que se mantienen constantes sin importar el nivel de ventas, como el arriendo del local o ciertos servicios básicos, por lo que deben pagarse incluso cuando no hay ingresos suficientes.

Por otro lado, los costos variables cambian según la cantidad de productos que se elaboran o venden, ya que dependen directamente de la actividad del negocio; en un emprendimiento de alimentos, estos pueden estar relacionados con la compra de insumos que aumentan a medida que crece la demanda. Comprender esta diferencia permite organizar mejor el uso del dinero, evitando gastos innecesarios y facilitando la planificación financiera.

Margen de contribución. Ramírez (2025) comenta que. el margen de contribución es un indicador que permite conocer cuánto dinero queda disponible después de cubrir los costos variables de un producto, este valor se obtiene al restar dichos costos al precio de venta, mostrando así cuánto aporta cada unidad vendida para cubrir los gastos fijos y generar una ganancia. Su análisis resulta fundamental para entender qué tan conveniente es vender un determinado producto dentro del negocio.

A través del margen de contribución, el emprendedor puede identificar si un producto realmente ayuda a sostener la empresa o si su aporte es muy bajo, esto permite tomar decisiones más claras sobre qué productos impulsar, cuáles mejorar o incluso cuáles dejar de ofrecer. Además, facilita la planificación de precios, ya que ayuda a establecer valores que no solo cubran los costos, sino que también generen un beneficio adecuado.

Liquidez. En el manejo de un negocio, Chirinos (2024) cuenta que la liquidez se refiere a la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus pagos en el momento en que estos se presentan, esto implica contar con dinero disponible o con recursos que puedan convertirse

rápidamente en efectivo, permitiendo cubrir gastos como compras, servicios o deudas sin generar retrasos. Un emprendimiento puede tener buenas ventas y aun así enfrentar problemas si no dispone de efectivo en el momento necesario, por esta razón mantener un nivel adecuado de liquidez permite evitar situaciones complicadas como el endeudamiento o la interrupción de las actividades. Cuando existe un buen control del dinero disponible, el negocio puede operar con mayor tranquilidad, respondiendo de forma oportuna a sus obligaciones.

Flujo de caja. Vilcarromero et al. (2025) comentan que, el flujo de caja es una herramienta que permite registrar y controlar el movimiento real del dinero dentro de un negocio, a través de este control, se identifican las entradas de efectivo, como las ventas, junto con las salidas relacionadas con pagos de insumos, servicios u otros gastos necesarios para el funcionamiento, permitiendo una visión clara de cuánto dinero entra y cuánto se utiliza en un periodo determinado.

Contar con un flujo de caja ordenado ayuda a anticipar posibles faltantes de dinero, lo que permite tomar decisiones antes de que aparezcan problemas financieros, a la vez que brinda información útil para organizar pagos y planificar compras sin afectar la operación del negocio.

2.3.7. Marketing

Hablar de marketing implica referirse al conjunto de acciones que realiza un negocio para lograr que sus productos o servicios sean conocidos y aceptados por las personas. Valentín et al. (2023) comentan que la función principal del *marketing* consiste en conectar lo que ofrece la empresa con lo que el cliente realmente necesita, de tal manera que exista interés por comprar, esta relación requiere entender cómo piensa el consumidor y qué aspectos influyen en su decisión.

A lo largo del tiempo, el marketing ha pasado de centrarse solo en la publicidad a convertirse en un proceso más amplio que abarca desde el diseño del producto hasta la forma en que se presenta al público. En la práctica, esto significa que cada detalle cuenta, desde el precio hasta la experiencia que vive el cliente al adquirir el producto. Cuando se aplica de forma

adecuada, el marketing permite que el negocio gane visibilidad, genere confianza y logre mantenerse activo dentro de un mercado cada vez más competitivo.

Posicionamiento. Sánchez (2025) comenta que dentro del ámbito comercial, el posicionamiento hace referencia al lugar que ocupa una marca en la mente de las personas cuando piensan en un producto específico. El posicionamiento no reduce al reconocimiento esporádico del público objetivo, sino de la percepción de diferenciación de la marca frente a organizaciones que ofrecen la misma gama de productos por parte del potencial cliente. Sin embargo, es necesario considerar que esta percepción es un constructo social que se desarrolla de forma paulatina dentro de la comunidad de consumidores.

Cuando un negocio logra posicionarse de forma clara, el público puede identificarlo con facilidad y asociarlo con una idea concreta, lo que influye directamente en la decisión de compra. Este reconocimiento no depende solo de la publicidad, ya que también intervienen factores como la calidad del producto, la atención recibida y la constancia en lo que se ofrece.

Redes sociales en negocios. Durante la última década el uso de redes sociales con fines empresariales se ha convertido en una prioridad publicitaria dirigida al posicionamiento de una organización, debido a que maximiza su alcance, amplía y segmenta el público objetivo bajo criterios etarios, étnicos, geográficos, etc. Además, permite una conexión en tiempo real, reduciendo tiempos, minimizando inversiones económicas y facilitando el establecimiento de relaciones comerciales, mediante el uso de diversas plataformas digitales (W. Torres, 2026).

2.4. Marco Legal

2.4.1. Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.

La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, publicada por la Asamblea Nacional en 2020, mediante el Suplemento del Registro Oficial No. 151, es un pilar jurídico para la creación de nuevas unidades económicas en el Ecuador; uno de los aportes más importantes de esta ley es la creación de las Sociedades por Acciones Simplificadas, conocidas como S.A.S., las

cuales permiten constituir una empresa con un solo socio y sin un capital mínimo elevado, reduciendo las barreras de entrada al mercado formal (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020).

Esta normativa tiene como propósito establecer un marco legal que facilite la formalización de los negocios mediante la simplificación de trámites administrativos, permitiendo que emprendimientos como "Dulce Bajo Cero" puedan operar bajo figuras jurídicas más flexibles. También detalla los incentivos para quienes decidan registrarse en el Registro Nacional de Emprendimiento, otorgando beneficios que van desde la prioridad en compras públicas hasta la posibilidad de acceder a redes de mentoría especializadas.

2.4.2. Régimen RIMPE: Obligaciones tributarias para neg. populares y microempresas

Según consta en el sitio oficial del Servicio de Rentas Internas (2021), el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares, denominado RIMPE, es un esquema tributario que clasifica a los contribuyentes en dos grupos principales según sus ingresos anuales, estableciendo que los negocios populares son aquellos que perciben hasta veinte mil dólares, mientras que los emprendedores son quienes facturan hasta trescientos mil dólares. La normativa vigente estipula que los negocios populares deben realizar un pago único anual de sesenta dólares que cubre su impuesto a la renta, simplificando la contabilidad diaria para quienes recién comienzan su actividad comercial.

En el caso de los emprendedores dentro del RIMPE, la ley establece una tabla progresiva para el cálculo del impuesto, obligándolos además a la emisión de facturas electrónicas y a la presentación de declaraciones de IVA de manera semestral. Esto busca que los propietarios de microempresas tengan una carga administrativa menor, permitiéndoles enfocar sus esfuerzos en la venta y producción de sus helados en lugar de procesos tributarios complejos. Es sabido que obligatoriamente, los administradores de microempresas deben mantenerse actualizados en las resoluciones emitidas por el SRI, ya que el incumplimiento de estas normas puede generar multas que afectarían directamente la liquidez del local. Al cumplir con el RIMPE, el negocio asegura su

transparencia financiera, facilitando su relación con proveedores formales y permitiendo una proyección de gastos mucho más exacta y apegada a la realidad económica nacional.

2.4.3. Normativas de control sanitario (ARCSA) para la elaboración de postres y helados

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, mediante la Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG, establece la normativa técnica sanitaria unificada para alimentos procesados, la cual es de cumplimiento obligatorio para todo establecimiento que fabrique o comercialice postres. Esta regulación exige que el local de helados mantenga condiciones higiénicas estrictas en sus instalaciones, garantizando que las superficies de trabajo sean de materiales fáciles de desinfectar y que el personal cumpla con prácticas adecuadas de manipulación (ARCSA, 2015). Para un negocio pequeño, es fundamental obtener el permiso de funcionamiento anual y asegurar que cada producto cuente con su respectiva notificación sanitaria, lo cual certifica ante el Estado que los alimentos son seguros para el consumo humano.

Asimismo, la normativa ARCSA-DE-2022-016-AKRG emitida en 2022, actualiza los procedimientos para el control de la inocuidad, enfatizando que los ingredientes utilizados deben estar libres de contaminación y ser almacenados a temperaturas que impidan el crecimiento de bacterias. Los microemprendimientos deben llevar registros de limpieza y control de plagas, permitiendo que las autoridades verifiquen la calidad de los procesos durante las inspecciones aleatorias que se realizan en la provincia (ARCSA, 2023).

Al cumplir con estas reglas técnicas, Dulce Bajo Cero evita sanciones legales, y puede enfocarse en construir una imagen de confianza y profesionalismo frente a sus clientes, asegurando que cada producto entregado cumpla con los más altos estándares de salud vigentes.

2.4.4. Ordenanzas municipales de funcionamiento comercial en S. D. de los Tsáchilas

El funcionamiento de cualquier local comercial en la ciudad de Santo Domingo se rige por las ordenanzas emitidas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, así se establece en la Ordenanza Municipal No. E-101-WEA, que cuenta con los requisitos legales para el uso del

espacio físico y la convivencia ciudadana. El trámite principal consiste en la obtención de la patente municipal, un impuesto anual que deben cancelar todas las personas que ejercen actividades económicas de forma permanente en el cantón (*Ordenanza Municipal E-101-WEA*, 2024). Esta obligación permite que el ayuntamiento registre al negocio en su base de datos y otorgue el permiso necesario para que las puertas del establecimiento puedan abrirse legalmente al público cada día, respetando siempre el giro de negocio declarado.

Además de la patente, la ordenanza municipal No. E-046 WEA, emitida por el Municipio de Santo Domingo en 20 el emprendedor debe tramitar la Licencia Única de Actividad Económica o su equivalente local, asegurando que el establecimiento cumpla con las normas de zonificación y seguridad contra incendios supervisadas por el Cuerpo de Bomberos de la provincia (GADM Santo Domingo, 2022). Estas ordenanzas municipales buscan que el crecimiento comercial de la zona sea ordenado, exigiendo que los locales mantengan un manejo adecuado de sus desechos sólidos y no generen ruidos excesivos que afecten a los vecinos.

Capítulo III.

Marco Metodológico

El presente capítulo describe la forma en que se llevó a cabo la investigación sobre el emprendimiento Dulce Bajo Cero, con el objetivo de analizar su situación actual y proponer estrategias que permitan mejorar su rentabilidad. En esta sección se explican los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para recolectar y analizar la información, asegurando que el proceso seguido tenga coherencia y responda al problema planteado. Dentro del desarrollo del capítulo se detallan aspectos clave como el tipo de investigación, el enfoque utilizado, las herramientas metodológicas y las técnicas aplicadas. Cada uno de estos elementos fue seleccionado considerando las características del negocio y la necesidad de obtener información real que permita comprender su funcionamiento

La metodología elegida se enfoca en un análisis ordenado del negocio, tomando en cuenta tanto datos numéricos como percepciones de los participantes, esto permite obtener una visión más completa de los factores que influyen en la rentabilidad, incluyendo aspectos internos y externos. A partir de este enfoque, se busca que los resultados del estudio sirvan como base para la toma de decisiones dentro del emprendimiento.

3.1. Tipo de investigación

Este estudio tiene una naturaleza de tipo descriptiva y aplicada, debido a que se busca analizar una situación real, para proponer soluciones realistas para mejorar el desempeño del emprendimiento Dulce Bajo Cero. Respecto a ello, H. Rojas et al. (2025) comentan que, con un tipo de investigación descriptiva es posible comprender cómo funciona un negocio y qué factores influyen en su nivel de rentabilidad, tomando en cuenta elementos internos y externos que afectan su funcionamiento.

En base al tipo de investigación propuesto, este trabajo se centra en observar y detallar la situación actual del emprendimiento; por ello se analizan aspectos como el nivel de ventas, la

estructura de costos, la forma en que se organiza el negocio y la relación que mantiene con sus clientes. A través de esto se busca obtener una visión clara de la realidad del emprendimiento sin modificar las condiciones existentes, para identificar debilidades y oportunidades dentro de su funcionamiento.

Por otro lado, el carácter aplicado de la investigación se justifica en la intención de resolver un problema específico, relacionado con la optimización de la rentabilidad del negocio. A diferencia de los estudios teóricos, este trabajo utiliza la información obtenida para diseñar estrategias que puedan ser implementadas en el emprendimiento. De esta manera los resultados se utilizan para la mejora del desempeño y la economía del emprendimiento.

La combinación de estos dos tipos de investigación permite establecer una relación directa con el problema planteado, ya que primero se describe la situación actual y luego se proponen acciones que responden a las necesidades identificadas, facilitando la toma de decisiones basadas en información real.

3.2. Tipo de enfoque

Para este estudio se utilizó un enfoque mixto, el cual combina elementos cuantitativos y cualitativos, con el fin de lograr un análisis más completo del emprendimiento Dulce Bajo Cero, y así poder comprender tanto los resultados numéricos del negocio como los factores internos que influyen en su funcionamiento.

El enfoque cuantitativo se centra en el uso de datos medibles que permiten evaluar el desempeño del emprendimiento de forma objetiva; en este caso se consideran variables como los ingresos generados, los costos de producción, la frecuencia de compra de los clientes y otros indicadores relacionados con la rentabilidad. Con estos datos se pueden identificar patrones y establecer una base clara para el análisis financiero del emprendimiento.

Por otra parte, el enfoque cualitativo busca comprender aspectos que no pueden medirse únicamente con números; aquí se toma en cuenta la forma en que el propietario gestiona el

emprendimiento, las decisiones que se toman en el día a día y la percepción que tienen los clientes sobre los productos y el servicio ofrecido. Este tipo de información permite entender las causas detrás de los resultados obtenidos, lo cual resulta clave para plantear mejoras.

Este enfoque mixto se justifica porque un solo tipo de enfoque no es suficiente para abordar el problema de investigación; si se utilizara únicamente el enfoque cuantitativo, se obtendrían datos numéricos sin comprender las razones que los explican, si solo se aplicara el enfoque cualitativo, se tendría una visión subjetiva sin respaldo en cifras reales. Por ello, la combinación de ambos enfoques permite equilibrar la información y generar un análisis más sólido. En la práctica, este enfoque se aplica mediante la recolección de datos numéricos a través de encuestas dirigidas a los clientes, junto con la obtención de información cualitativa mediante entrevistas al propietario del negocio, luego ambos tipos de información se analizan de manera conjunta para identificar problemas y oportunidades de mejora.

3.3. Técnicas

Para la recolección de información en el presente estudio se utilizaron dos técnicas principales que permiten obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos, las cuales se adaptan a las características del emprendimiento Dulce Bajo Cero y a los objetivos planteados en la investigación; estas técnicas son la encuesta y la entrevista, seleccionadas por su utilidad en estudios de este tipo. En primer lugar, se aplicó la técnica de la encuesta, dirigida a los clientes habituales del emprendimiento; esta técnica permitió recopilar información directa sobre la percepción de los consumidores en relación con los productos y servicios ofrecidos.

La encuesta fue aplicada a 20 clientes que realizaron compras en el emprendimiento durante el periodo de aplicación, quienes participaron de manera voluntaria mediante cuestionarios impresos disponibles en el establecimiento. El objetivo principal de esta técnica fue conocer la percepción de los clientes sobre distintos aspectos del emprendimiento, tales como la frecuencia de compra, los precios, la calidad y presentación de los productos, la atención al

cliente, la rapidez del servicio, la experiencia general y la intención de recomendación y recompra. Gracias a esta información, se pudo obtener una visión clara sobre la experiencia del cliente y los aspectos que influyen en su decisión de compra.

Por otra parte, se utilizó la técnica de la entrevista, aplicada al propietario del emprendimiento, permitiendo obtener información más detallada sobre la gestión interna del negocio, ya que a través de preguntas abiertas se logró conocer cómo se toman las decisiones, cómo se manejan los recursos y cuáles son las principales dificultades que enfrenta el emprendimiento. La entrevista facilitó una comprensión más profunda del funcionamiento del negocio, lo que resulta fundamental para identificar problemas que no pueden observarse únicamente a través de datos numéricos.

Ambas técnicas se relacionan de manera directa con los objetivos específicos del estudio, ya que la encuesta aporta información cuantificable sobre el comportamiento del cliente, mientras que la entrevista permite analizar la forma en que se administra el negocio, facilitando un análisis completo, en el cual se consideran tanto los resultados como las causas.

La selección de estas técnicas se justifica porque son adecuadas para el tipo de investigación planteado, además de ser accesibles y fáciles de aplicar en un emprendimiento de tamaño pequeño. Su uso permite obtener información real, confiable relacionada con el problema de investigación, lo que contribuye al desarrollo de un buen diagnóstico y a la formulación de estrategias para mejorar la rentabilidad del emprendimiento.

Tabla 1

Instrumento cuantitativo de recolección de datos

N°	Pregunta	Opciones de respuesta
1	¿Con qué frecuencia compra productos en Dulce Bajo Cero?	Frecuentemente Ocasionalmente Rara vez
2	¿Cómo considera el precio de los productos?	Alto Adecuado Bajo
3	¿Cómo califica la calidad de los productos ofrecidos?	Excelente Buena

N°	Pregunta	Opciones de respuesta
		Regular
4	¿Cómo evalúa la atención al cliente en el negocio?	Buena Regular Deficiente
5	¿Cómo percibe la variedad de productos disponibles?	Amplia Adecuada Limitada
6	¿Cómo considera la presentación de los productos?	Buena Regular Deficiente
7	¿Recomendaría Dulce Bajo Cero a otras personas?	Sí Tal vez No
8	¿Cómo califica la rapidez del servicio recibido?	Rápida Normal Lenta
9	¿Cómo ha sido su experiencia general en el negocio?	Satisfactoria Regular Insatisfactoria
10	¿Volvería a comprar en Dulce Bajo Cero?	Sí Tal vez No

*Nota***:** La tabla presentada evidencia el diseño de la encuesta estructurada como instrumento cuantitativo de aplicación. *Elaboración propia.*

Junto con la encuesta, se utilizó una guía de entrevista semiestructurada dirigida al propietario del emprendimiento; este instrumento está compuesto por 5 preguntas abiertas que permiten obtener información detallada sobre la forma en que se administra el negocio. A través de la entrevista se busca conocer aspectos como la toma de decisiones, el manejo de costos y las dificultades que enfrenta el emprendimiento.

Tabla 2

Instrumento cualitativo de recolección de datos

N°	Pregunta
1	¿Cómo inició el emprendimiento Dulce Bajo Cero?
2	¿Cómo maneja actualmente los costos y gastos del negocio?
3	¿Qué dificultades enfrenta en la gestión diaria?
4	¿Cómo establece los precios de sus productos?
5	¿Qué cambios considera necesarios para mejorar la rentabilidad?

*Nota***:** La tabla presentada evidencia el diseño de la entrevista semiestructurada como instrumento cualitativo de aplicación. *Elaboración propia.*

Además de los instrumentos diseñados, se incluye la matriz FODA como herramienta metodológica de análisis, permitiendo obtener una visión general de la situación actual de la organización y organizar los factores intervinientes de la marca, con la finalidad de establecer estrategias coherentes y conducentes para sostener la rentabilidad de Dulce Bajo Cero y cimentar las metas del POA y el plan estratégico.

Por otro lado, para el procesamiento de los datos recopilados mediante los instrumentos de aplicación, se usa la herramienta estadística de Microsoft Excel, ya que facilita la organización de datos y la generación de gráficos ilustrativos que coadyuven al análisis e interpretación de resultados. De esta manera, se logra un manejo ordenado de los datos, lo que contribuye a una mejor comprensión de la situación analizada.

3.4. Estudios iniciales

Antes de iniciar con la recolección de datos, se realizó una fase previa orientada a comprender de manera general el funcionamiento del emprendimiento Dulce Bajo Cero, permitiendo obtener una idea clara de la situación del negocio. Como primer paso, se llevó a cabo una observación preliminar del negocio, enfocada en identificar cómo se desarrollan las actividades diarias, durante esta observación se consideraron aspectos como la atención al cliente, la presentación de los productos, el movimiento de ventas en determinados horarios y la organización del espacio de trabajo. A partir de esta observación inicial, se logró identificar algunos problemas que afectan el desempeño del negocio, entre ellos se destacan la limitada promoción del emprendimiento, la falta de un control claro de los costos y una organización poco estructurada en la gestión interna.

De manera complementaria, se efectuó una revisión de la información financiera disponible, proporcionada por el propietario, incluyendo datos relacionados con ingresos y gastos, lo que permitió tener una referencia inicial sobre el estado económico del negocio. Y por último se definieron las principales variables de estudio que orientan la investigación; en este caso, se consideraron la rentabilidad, los costos, las ventas y la satisfacción del cliente.

3.4.1. Criterios de inclusión y exclusión

La selección de los participantes en este estudio se realizó considerando criterios específicos que permitieran definir de manera clara quiénes formarían parte de la investigación y quiénes quedarían excluidos del análisis. En primer lugar, se establecieron los criterios de inclusión, los cuales contemplan a los clientes que realizaron compras en el emprendimiento Dulce Bajo Cero durante el periodo de aplicación de las encuestas, independientemente de la frecuencia de consumo. Esto permitió incluir tanto a clientes habituales como a clientes ocasionales, con el propósito de obtener diferentes percepciones sobre la calidad de los productos, la atención recibida y la experiencia general en el negocio. Asimismo, se incluyó al propietario o administrador del emprendimiento, debido a que posee información relevante sobre la gestión interna, la administración de recursos y la toma de decisiones del negocio.

Por otro lado, se definieron los criterios de exclusión, los cuales corresponden a las personas que no mantienen ningún tipo de relación o experiencia directa con el emprendimiento. En este grupo se excluyó a individuos que no conocen el negocio o que nunca han realizado una compra en Dulce Bajo Cero, debido a que no cuentan con información suficiente para emitir opiniones relacionadas con el funcionamiento, servicio o productos ofrecidos.

La aplicación de estos criterios se justifica porque permite trabajar con información pertinente y vinculada directamente con la realidad del emprendimiento. Al considerar únicamente a personas que han tenido contacto real con el negocio, se obtiene información más confiable para

el análisis de la situación actual, facilitando la formulación de estrategias orientadas a responder a necesidades concretas del emprendimiento.

3.4.2. Muestreo

Para el desarrollo de la investigación se aplicó un muestreo no probabilístico intencional, también conocido como muestreo por criterio. Este tipo de muestreo se utilizó porque los participantes fueron seleccionados con base en condiciones específicas relacionadas con los objetivos del estudio. En este caso, se consideró necesario trabajar con clientes reales de Dulce Bajo Cero, es decir, personas que hubieran realizado compras en el emprendimiento y que pudieran aportar información directa sobre la calidad del producto, la atención recibida, los precios y la experiencia de compra.

La muestra estuvo conformada por 20 clientes del emprendimiento Dulce Bajo Cero, quienes participaron durante el período de aplicación de las encuestas. Para su selección se tomó como criterio principal que fueran consumidores del negocio y que contaran con experiencia previa o reciente con los productos ofrecidos. La participación fue voluntaria y se realizó mediante encuestas impresas colocadas en el establecimiento, acompañadas de una invitación directa a colaborar con el estudio. Además, se incluyó a la propietaria del emprendimiento mediante una entrevista, con el propósito de obtener información sobre la gestión interna, el manejo administrativo y las principales necesidades del negocio.

3.5. Desarrollo

El proceso metodológico de esta investigación se desarrolló bajo una secuencia lógica definida por fases, permitiendo concatenar el procesamiento de los resultados obtenidos, manteniendo coherencia en la relación entre objetivos, técnicas y resultados. Este proceso facilita la generación de datos y estrategias útiles durante el diseño del plan integral estratégico de Dulce Bajo Cero.

3.5.1. Fase 1: Definición de objetivos

La Fase 1 consiste en la definición, delimitación y contextualización del problema central de investigación, relacionando la necesidad a satisfacerse con la rentabilidad del emprendimiento. Este proceso permite la identificación de aspectos sujetos de análisis, mejora y optimización del negocio y los mecanismos a utilizarse para lograrlo. Luego se seleccionó la metodología mixta, debido a que permitía reunir datos numéricos y también información más detallada sobre la experiencia del negocio. Después de eso se diseñaron los instrumentos, es decir, la encuesta dirigida a los clientes y la entrevista aplicada al propietario, procurando que cada pregunta respondiera a los objetivos específicos de la investigación.

3.5.2. Fase 2: Recolección de datos.

En esta etapa se aplicaron las encuestas impresas a 20 clientes del emprendimiento que realizaron compras durante el periodo de aplicación, quienes participaron de forma voluntaria en el local, las hojas fueron entregadas a personas que ya conocían el negocio y que podían responder con base en su experiencia real, permitiendo conocer la frecuencia de compra, la percepción sobre los precios, la calidad y presentación de los productos, la atención recibida, la variedad de productos, la rapidez del servicio, la experiencia general y la intención de recomendación y recompra. Al mismo tiempo, se realizó una entrevista al propietario, con el fin de comprender cómo se manejan las decisiones internas, cómo se organizan los gastos y cuáles son los principales retos que enfrenta el negocio. Junto con estas actividades, también se hizo una observación directa del funcionamiento del local, tomando en cuenta la presentación del espacio, el movimiento de clientes y la dinámica de atención.

3.5.3. Fase 3: Procesamiento de los datos

Una vez que los datos han sido recopilados, mediante la aplicación de los instrumentos metodológicos, se procede a su revisión, organización, tabulación e ilustración de dichos resultados, mediante el uso de la herramienta estadística de Microsoft Excel. A continuación,

considerando la información doctrinaria y bibliográfica, se ejecuta el análisis e interpretación de resultados, identificando tendencias de preferencias y comportamiento de los consumidores efectivos y potenciales, lo que establece una base sólida para sustentar las decisiones estratégicas y recomendaciones establecidas en el plan.

3.5.4. Fase 4:Análisis de la información

El análisis de la información obtenida durante el desarrollo de la información se ejecuta en dos procesos paralelos y complementarios, el cualitativo y el cuantitativo. En este punto, el componente cuantitativo ya ha sido abordado mediante la tabulación, ilustración, análisis e interpretación estadística de los resultados. Sin embargo, la aplicación de la entrevista semiestructurada, al ser un componente cualitativo, se desarrolló bajo un análisis correlacionar con la información doctrinaria, normativa y bibliográfica recogida durante la primera fase, con la finalidad de comprender el comportamiento interno de la empresa y cómo éste influye en el entorno circundante del negocio.

A continuación, se establece una relación entre los resultados de ambos componentes para integrar la concepción de factores influyentes y mecanismos de afrontamiento individuales para cada uno de los elementos afectados durante este proceso comparativo. Una vez identificadas las falencias, se efectúa su abordaje con la colaboración de los miembros de la organización para integrarlos dentro del plan.

3.5.5. Fase 5: Aplicación de los resultados al plan estratégico.

Una vez que han sido identificados, desagregados y organizados los elementos de impacto que obstaculicen o coadyuven los procesos clave considerados en el plan, se procede a diseñar estrategias sostenibles a corto, mediano y largo plazo, establecidas bajo criterios de flexibilidad, adaptabilidad y modernización, para evitar que el dinamismo del mercado actual convierta en obsoletos los mecanismos de gestión empresarial propuestos.

Las principales estrategias propuestas se encuentran orientadas a la ejecución de acciones de control financiero interno, organización operativa y toma efectiva de decisiones estratégicas, necesidad derivada de los resultados del instrumento cualitativo. Mientras que el instrumento cuantitativo refleja la necesidad de mejorar áreas como la atención al cliente, presentación de los productos y comunicación directa con los consumidores.

La metodología mixta permitió integrar la información numérica obtenida de las encuestas con la información descriptiva obtenida de la entrevista y la observación. De esta manera, el desarrollo de la investigación cumplió con los objetivos planteados, ya que permitió conocer la situación actual del emprendimiento, identificar los factores que afectan su rentabilidad y reunir bases suficientes para formular un plan estratégico útil y realista.

Asimismo, la investigación respetó la lógica del emprendimiento porque trabajó con información disponible en el mismo negocio, sin interrumpir sus actividades normales; esto hizo posible obtener respuestas cercanas a la realidad, comparar opiniones de clientes y propietarios, y construir una base segura para proponer acciones prácticas que puedan aplicarse durante su funcionamiento diario.

Capítulo IV

Resultados y Discusión

4.1. Satisfacción del Cliente

La encuesta fue aplicada a los clientes de Dulce Bajo Cero mediante el instrumento cuantitativo y evidenció la percepción del consumidor con respecto al producto, el servicio, el precio y su experiencia de compra en el establecimiento. La información se presenta en dos bloques de análisis independientes pero correlacionados: Satisfacción del Cliente y Percepción de Valor.

En el primer bloque se abordan los elementos que integran la experiencia directa de los usuarios: frecuencia de consumo, calidad y velocidad de atención, variedad y presentación de los productos e intención de compra y recomendación. Mientras que el segundo bloque comprende la relación entre la calidad y el precio de los productos ofrecidos.

4.1.1. Tabulación

La satisfacción de los consumidores de Dulce Bajo Cero constituye un pilar fundamental para el desarrollo operativo y empresarial del establecimiento. Este bloque evidencia si la experiencia de los clientes cumple con sus expectativas y permite reconocer el comportamiento adquisitivo del público objetivo, mediante indicadores específicos de satisfacción.

Tabla 3

Tabla de frecuencia: Variables de satisfacción del cliente

Variable	A. Favorable			A. Intermedia			A. Desfavorable			Total
	Nomenclatura	#	%	Nomenclatura	#	%	Nomenclatura	#	%	
Frecuencia de compra	Frecuentemente	8	40	Ocasionalmente	9	45	Rara vez	3	15	20
Atención al cliente	Buena	12	60	Regular	7	35	Deficiente	1	5	20
Variedad de productos	Amplia	5	25	Adecuada	11	55	Limitada	4	20	20
Presentación del producto	Buena	13	65	Regular	6	30	Deficiente	1	5	20
Recomendación del negocio	Sí	15	75	Tal vez	4	20	No	1	5	20

Rapidez del servicio	Rápida	11	55	Normal	7	35	Lenta	2	10	20
Experiencia general	Satisfactoria	13	65	Regular	6	30	Insatisfactoria	1	5	20
Intención de recompra	Sí	16	80	Tal vez	3	15	No	1	5	20

Nota: Datos obtenidos del instrumento cuantitativo, aplicado a 20 consumidores de Dulce Bajo Cero, agrupados en alternativas favorables (A. Favorable), intermedias (A. Intermedia) y desfavorables (A. Desfavorable) y presentados en frecuencias absolutas (#) y porcentajes (%) de las variables evaluadas. *Elaboración propia.*

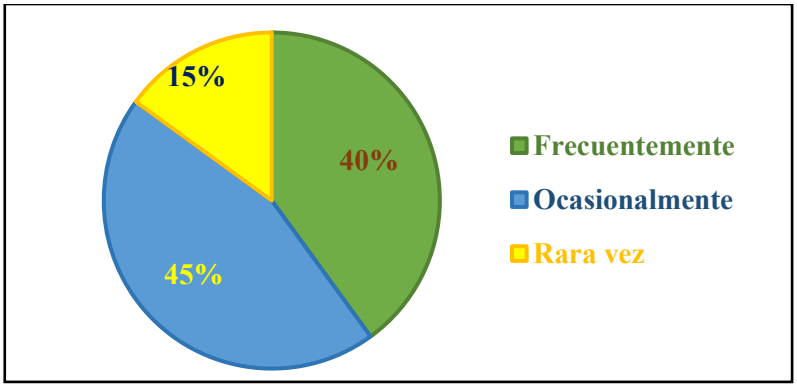
La Tabla 3 evidencia que los clientes de Dulce Bajo Cero presentan una favorable percepción hacia el emprendimiento. El argumento se sostiene en el análisis de las alternativas favorables de variables como la intención de recompra con un 80% e intención de recomendación con un 75%, reflejando un alto nivel de aceptación, confianza y fidelización de los consumidores. Por otro lado, la experiencia general, presentación del producto y la atención recibida alcanzan un 65% y 60% respectivamente. Sin embargo, las frecuencias en las alternativas intermedias y desfavorables exponen oportunidades de mejora para fortalecer el posicionamiento del negocio, optimizar la atención brindada y ampliar el catálogo de productos ofrecidos.

4.1.2. Ilustración

A continuación, se presenta la ilustración gráfica de cada una de las preguntas realizadas a los clientes con respecto a los elementos que integran el bloque de Satisfacción del Cliente.

Figura 1

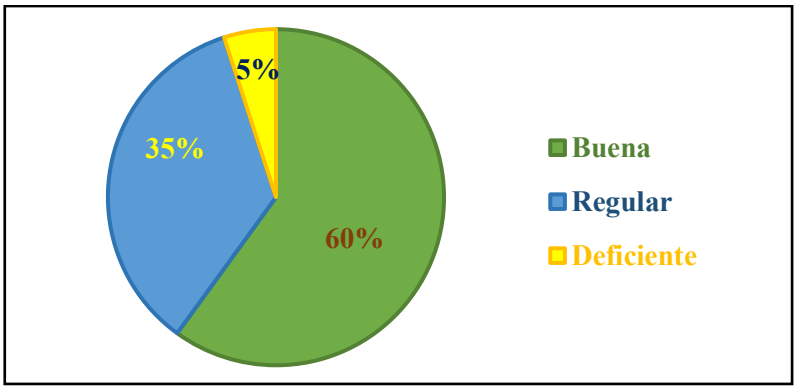
¿Con qué frecuencia compra productos en Dulce Bajo Cero?



La Figura 1 evidencia que el 40% de los clientes encuestados consume los productos de Dulce Bajo Cero de manera frecuente, frente al 45% que lo hace de forma ocasional, exponiendo un comportamiento de consumo estable con una tendencia de potencial crecimiento. Sin embargo, el 15% restante que adquiere los productos del emprendimiento representa un grupo captivo que puede fidelizarse mediante estrategias promocionales en canales digitales.

Figura 2

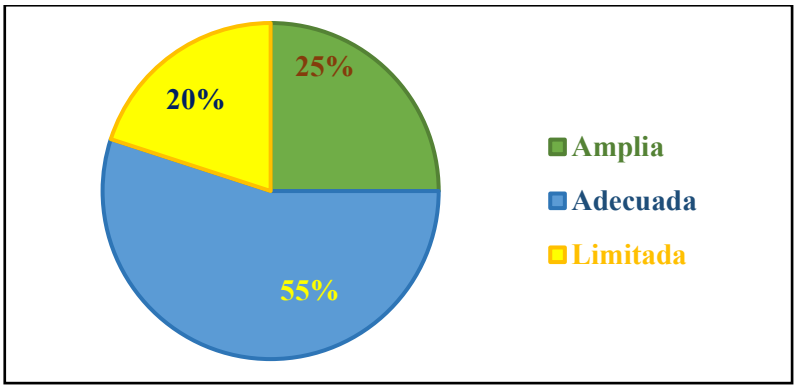
¿Cómo evalúa la atención al cliente en el negocio?



En la Figura 2 es posible apreciar que el 60% de las personas que participaron en el estudio considera que la atención recibida fue buena, en contraste con el 35% que consideró que la atención del personal fue regular y un 5% que experimentó una atención deficiente. Estos resultados visibilizan la necesidad de mejorar la atención que se ofrece a los clientes en el establecimiento, mediante estrategias internas de capacitación y motivación para el personal encargado de relacionarse con los consumidores cotidianamente.

Figura 3

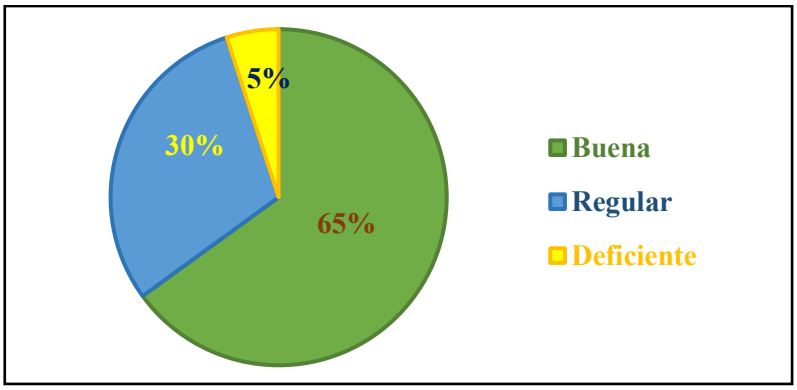
¿Cómo percibe la variedad de productos disponibles?



La Figura 3 ilustra la percepción de los clientes acerca de la diversidad de productos que se ofrece en el catálogo de Dulce Bajo Cero, en donde el 55% considera que la variedad es la adecuada, no obstante, tan solo el 25% coincide en que el emprendimiento ofrece una amplia variedad de productos, alineándose al 20% restante que afirma que existe un número limitado de opciones de las cuales elegir. La actual oferta cumple de manera parcial las expectativas de la clientela, sin embargo, estos resultados no representan una debilidad importante ya que, al ser un negocio emergente y familiar, no es necesario ni rentable ampliar demasiado la cantidad de alternativas, ya que es posible que se incrementen los costos y tiempos de producción.

Figura 4

¿Cómo considera la presentación de los productos?

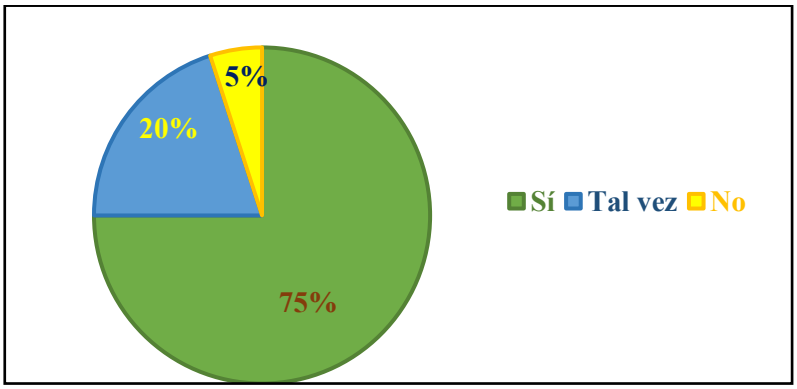


Según los datos de la Figura 4, el 65% de los consumidores consideró satisfactoria la presentación del producto. Este es un resultado positivo, ya que la apariencia de un producto

influye decisivamente en la decisión de compra, especialmente en el caso de alimentos y postres. Sin embargo, el 30% de los encuestados consideró la presentación simplemente aceptable, lo que sugiere que aspectos visuales como el empaque, la decoración, la limpieza, la organización y la presentación final podrían mejorarse.

Figura 5

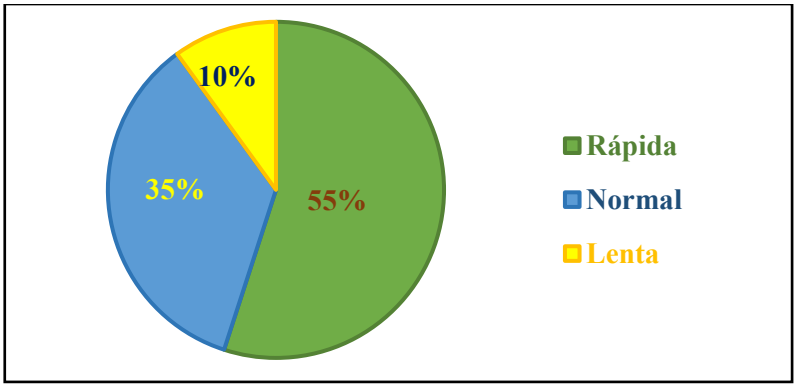
¿Recomendaría Dulce Bajo Cero a otras personas?



La información presentada en la Figura 5 muestra que el 75% de los clientes encuestados recomendaría Dulce Bajo Cero. Este resultado es particularmente importante, ya que el boca a boca sigue siendo uno de los métodos más efectivos para organizar y promocionar negocios locales. El 20% que rechazó la sugerencia "quizás" (al menos ocasionalmente) indicó que algunos clientes no estaban completamente de acuerdo, pero podrían recomendar al emprendimiento si se mejorara la experiencia del cliente. Por lo tanto, se recomienda implementar programas de fidelización de clientes, incentivos por referencias y testimonios de clientes para fortalecer la confianza en la marca.

Figura 6

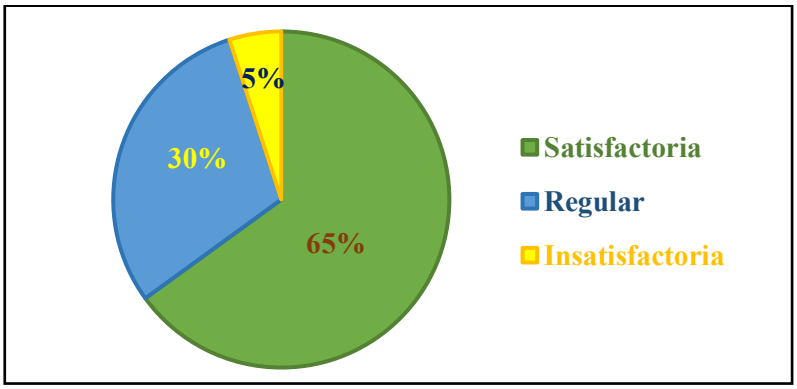
¿Cómo califica la rapidez del servicio recibido?



Según los datos de la Figura 6, el 55% de los clientes calificaron el servicio como rápido, mientras que el 35% lo calificaron como regular. Esto demuestra que el servicio satisface las expectativas de la mayoría de los clientes, pero aún hay margen de mejora. El 10% que reportó un servicio lento indica oportunidades de mejora, especialmente durante las horas pico. Para evitar impactos negativos en la experiencia del cliente, se recomienda optimizar la organización de los tiempos de preparación, servicio y entrega.

Figura 7

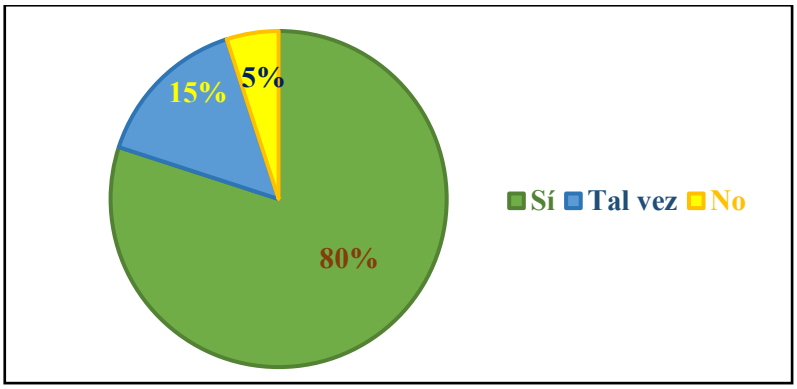
¿Cómo ha sido su experiencia general en el negocio?



Según la Figura 7, el 65% de los clientes reportaron una experiencia positiva en Dulce Bajo Cero. Esto indica que la empresa deja una buena impresión en la mayoría de los visitantes. Sin embargo, el 30% calificó su experiencia como regular, lo que evidencia el potencial de mejora para aumentar la satisfacción del cliente. Fortalecer el servicio al cliente, optimizar los procesos, diversificar la gama de productos y mejorar la presentación permitirían que más clientes calificaran su experiencia como totalmente satisfactoria, en lugar de simplemente aceptable.

Figura 8

¿Volvería a comprar en Dulce Bajo Cero?



Según la Figura 8, el 80% de los clientes indicó que volvería a comprar en Dulce Bajo Cero. Este resultado es uno de los hallazgos más positivos de la encuesta, lo que demuestra que los productos y las experiencias pueden mejorar eficazmente la fidelización del cliente. Sin embargo, el 15% de los clientes que respondió "quizás" también merece especial atención, ya que son clientes potenciales que podrían volver a comprar si se responden sus preguntas de seguimiento. Por lo tanto, el plan estratégico busca mantener la satisfacción de los clientes actuales y estimular la intención de compra de aquellos que aún no han tomado una decisión de compra.

4.1.3. Análisis general

En general, los resultados muestran que Dulce Bajo Cero ha tenido una buena acogida entre los clientes. La intención de recompra y las recomendaciones son los factores más importantes, lo que indica que la empresa ya cuenta con una base sólida para seguir operando. Esto es especialmente importante, ya que la fidelización y el apoyo de los clientes suelen ser cruciales para la sostenibilidad de las pequeñas empresas.

Sin embargo, no todos los clientes tienen la misma experiencia. La retroalimentación periódica sobre aspectos como el servicio, la variedad, la entrega y la rapidez pone de manifiesto oportunidades de mejora sin necesidad de cambiar la esencia del negocio. Se trata, en cambio, de desarrollar un mejor servicio, prestar atención a los detalles visuales, evaluar la oferta y fortalecer

las relaciones con los clientes habituales. Cuando estas prácticas se implementan de forma constante, Dulce Bajo Cero puede convertir las percepciones positivas en una experiencia del cliente excepcional.

4.2. Percepción de Valor

La relación entre calidad y precio es fundamental para comprender si los consumidores consideran que el producto que reciben vale la pena. Esto es importante en el caso de los vinos Dulce Bajo Cero, ya que si bien se puede disfrutar de la calidad del producto, el precio puede parecer excesivo si la experiencia general no cumple con las expectativas. Por lo tanto, en este análisis se considera conjuntamente la percepción de la calidad del producto y del precio.

4.2.1. Tabulación

Tabla 4

Tabla de frecuencia: Variables de percepción de valor

Variable	A. Favorable			A. Intermedia			A. Desfavorable			Total
	Nomenclatura	#	%	Nomenclatura	#	%	Nomenclatura	#	%	
Precio de los productos	Bajo	4	20	Adecuado	10	50	Alto	6	30	20
Calidad de los productos	Excelente	14	70	Buena	6	30	Regular	0	0	20

Nota: Datos obtenidos del instrumento cuantitativo, aplicado a 20 consumidores de Dulce Bajo Cero, agrupados en alternativas favorables (A. Favorable), intermedias (A. Intermedia) y desfavorables (A. Desfavorable) y presentados en frecuencias absolutas (#) y porcentajes (%) de las variables evaluadas. *Elaboración propia.*

La Tabla 4 muestra que la calidad del producto es una de las principales características de Dulce Bajo Cero. El 70% de los consumidores calificaron los productos como positivos y el 30% como buenos, sin distinción. Esto demuestra que los productos son muy populares y que los clientes valoran su calidad, lo cual es fundamental para construir una sólida reputación de marca.

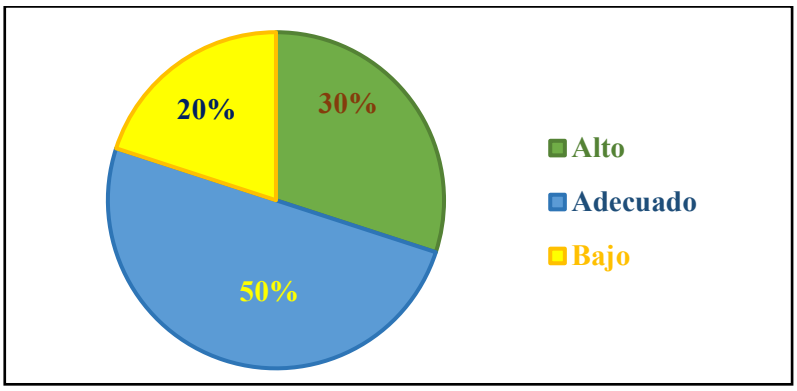
El 50% de los encuestados considera que el precio es adecuado, el 30% lo percibe como alto y el 20% como bajo. Estos resultados muestran que, aunque la mayoría acepta el precio actual, existe un grupo relevante que percibe un costo elevado, por lo que conviene fortalecer la comunicación del valor del producto y revisar la relación precio–experiencia.

4.2.2. Ilustración

A continuación, se presenta la ilustración gráfica de cada una de las preguntas realizadas a los clientes con respecto a los elementos que integran el bloque de Percepción de Valor.

Figura 9

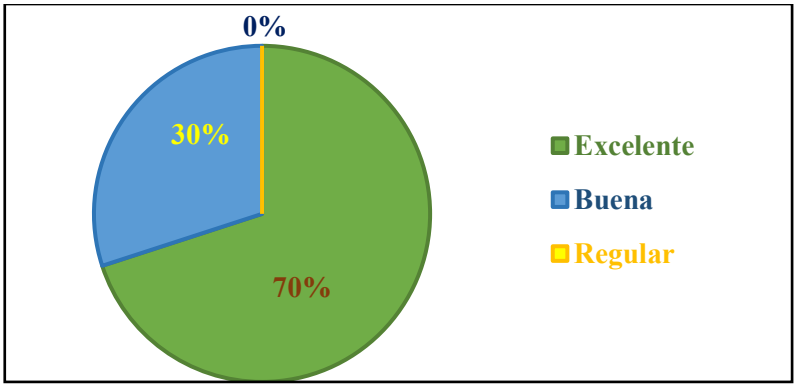
¿Cómo considera el precio de los productos?



La Figura 9 muestra que la mitad de los clientes consideraron justo el precio del producto, lo que indica que la mayoría opinaba que lo que pagaban se correspondía con lo que recibían. Por otro lado, el 30% consideró que los precios eran demasiado altos y sugirió que la empresa debería centrarse en cómo determinar el valor de sus productos. Cuando los consumidores son más conscientes de factores como la calidad del producto, los procesos de fabricación y los métodos de entrega, es más probable que consideren que los precios son justos.

Figura 10

¿Cómo califica la calidad de los productos ofrecidos?



Según la Figura 10, el 70% de los clientes consideró que la calidad del producto era aceptable, y el 30% la consideró buena. Estos resultados indican que Dolce Bajo Cero destaca por la calidad de sus productos, ya que nadie le otorgó una calificación promedio. Este reconocimiento puede ser crucial para fortalecer la estrategia comercial, permitiendo a las empresas no solo retener a los clientes existentes, sino también atraer nuevos clientes mediante una comunicación más efectiva del nivel de calidad que ofrecen.

4.2.3. Análisis general

El análisis de calidad y precio de Dulce Bajo Cero muestra una situación favorable. Por un lado, la calidad está garantizada, lo que demuestra que el producto satisface las expectativas de los consumidores. Por otro lado, la mitad de los encuestados calificó la relación calidad-precio como buena, aunque algunas valoraciones fueron altas.

Estos resultados sugieren que el problema no radica tanto en el producto en sí, sino en cómo el cliente percibe el valor total de su compra. Cuando una empresa mejora aspectos como la presentación de sus características, el servicio, la rapidez y la comunicación, es probable que el precio se perciba como más justo. Por lo tanto, la estrategia debe centrarse en comunicar al cliente que recibirá un producto de calidad, bien presentado y con una experiencia satisfactoria, en lugar de simplemente ofrecer precios bajos.

Los resultados de la encuesta muestran que Dulce Bajo Ciro está bien posicionada para expandirse. Los clientes tienen una percepción positiva de la calidad de los productos, muestran

interés en volver a comprarlos y, en su mayoría, están dispuestos a recomendar la empresa. Estos factores indican un alto nivel de confianza y aceptación en el mercado local.

Sin embargo, los datos recopilados también muestran que existen áreas de negocio que requieren atención. Entre los factores a considerar en la planificación estratégica se encuentran el servicio al cliente, la velocidad de entrega, la variedad de productos y la aceptación de precios. Por lo tanto, la solución no solo resume las opiniones de los clientes, sino que también ofrece orientación para la gestión operativa, lo que incrementa la satisfacción, genera valor y aumenta la rentabilidad de Dulce Bajo Cero.

4.3. Resultados de la entrevista al propietario

A través de la entrevista, se pudo comprender el funcionamiento interno de Dulce Bajo Cero. El negocio se sostiene en la gestión diaria y en decisiones prácticas que se toman en función del flujo de ventas. Esta metodología ha permitido que permanezca operativo, aunque también ha generado ciertas limitaciones en el control de la rentabilidad.

La ausencia de registros financieros detallados representa uno de los principales desafíos. El emprendimiento dispone de datos básicos, pero no siempre logra determinar con precisión el costo de cada producto, las ganancias reales o cuáles gastos impactan más en la utilidad. Esto dificulta la toma de decisiones relacionadas con precios, compras y promociones.

Además, la estrategia de publicidad no se aplica de manera continua. Aunque los clientes suelen recomendar el negocio, la presencia en redes sociales podría organizarse mejor. Esta situación reduce el alcance hacia nuevos consumidores y hace que el crecimiento dependa, en gran medida, de la clientela habitual y de las recomendaciones espontáneas.

En resumen, la entrevista revela que Dulce Bajo Cero cuenta con productos apreciados por los consumidores, pero requiere una mejor organización administrativa. El plan estratégico debería centrarse en el control de costos, la optimización de la promoción y el fortalecimiento de la experiencia de los clientes.

Estos hallazgos permiten establecer que el plan estratégico debe orientarse principalmente al fortalecimiento del control financiero, la organización de costos, la planificación de la publicidad digital y la mejora de la experiencia del cliente. De esta forma, la información obtenida en la entrevista no solo describe la situación interna del emprendimiento, sino que sirve como base para definir acciones concretas de mejora.

Tabla 5

Matriz de categorización de entrevistas

Categoría	Respuestas del entrevistado	Hallazgos	Interpretación
Gestión del negocio	El emprendimiento es manejado directamente por la propietaria, quien realiza producción y atención	Concentración de funciones en una sola persona	La gestión es funcional, aunque puede limitar la organización y el crecimiento
Control financiero	Se registran ventas y gastos de forma manual, sin un sistema detallado	Falta de control financiero preciso	Existe dificultad para conocer la rentabilidad real del negocio
Estrategias de venta	Uso ocasional de redes sociales y recomendación de clientes	Estrategias informales y poco constantes	El negocio tiene alcance limitado y depende del boca a boca
Problemas del negocio	Dificultad en el control de costos y presencia de competencia	Factores que afectan las ganancias	La rentabilidad se ve influenciada por variables externas e internas
Propuestas de mejora	Necesidad de organizar mejor los gastos y mejorar la publicidad	Identificación de oportunidades de cambio	Existe disposición para implementar mejoras en la gestión

Nota: Se observa la Matriz de categorización, para el análisis efectivo de la entrevista realizada a la propietaria del establecimiento. *Elaboración propia.*

Al integrar estos resultados, se puede notar que el emprendimiento cuenta con una base sólida en cuanto a aceptación del producto, aunque presenta debilidades en su estructura interna. Esta situación permite establecer una relación directa con los resultados de la encuesta, donde los clientes muestran satisfacción, mientras que internamente se identifican aspectos que requieren mejora.

4.4. Integración de resultados

Al integrar los resultados obtenidos de la encuesta y la entrevista, se logra construir una visión más completa del funcionamiento del emprendimiento Dulce Bajo Cero, esta combinación permite relacionar la percepción de los clientes con la realidad interna del negocio, lo que facilita una comprensión más clara de los factores que influyen en su desempeño.

Desde una perspectiva general, los datos muestran que los clientes tienen una valoración positiva del emprendimiento, especialmente en lo relacionado con la calidad del producto y la intención de recompra. Sin embargo, al contrastar estos resultados con la información proporcionada por la propietaria, se evidencia que existen debilidades en la gestión interna, particularmente en el control financiero y en la planificación de estrategias de venta. Con el fin de organizar esta información, se presenta la siguiente matriz de triangulación, la cual permite identificar coincidencias y diferencias entre ambas fuentes de datos.

La integración de los resultados permite evidenciar que Dulce Bajo Cero cuenta con fortalezas comerciales importantes, especialmente en la calidad del producto y la intención de recompra. Sin embargo, también se identifican debilidades internas relacionadas con el control de costos, la planificación de la promoción y la medición de la rentabilidad. Por ello, los hallazgos obtenidos justifican el diseño de estrategias financieras, comerciales y operativas orientadas al mejoramiento del negocio.

Tabla 6

Matriz de triangulación de resultados

Categoría	Resultados de la encuesta (clientes)	Resultados de la entrevista (propietaria)	Interpretación integrada
Calidad del producto	Alta valoración (70% nivel alto)	Reconocimiento del esfuerzo en la elaboración	La calidad es una fortaleza consolidada del negocio
Precio	Percepción mayormente adecuada, con un grupo que lo considera alto	Dificultad para ajustar precios por variación de costos	El precio está condicionado por los costos, lo que influye en la percepción del cliente

Categoría	Resultados de la encuesta (clientes)	Resultados de la entrevista (propietaria)	Interpretación integrada
Atención al cliente	Valoración buena, con presencia de nivel regular	Atención directa por parte de la propietaria	La atención es cercana, aunque puede mejorar en consistencia
Estrategias de venta	Alta recomendación del negocio (75%)	Uso limitado de redes sociales y promoción informal	El crecimiento depende del boca a boca, con poca planificación
Rentabilidad	Intención de recompra alta (80%)	Falta de control financiero detallado	Existe potencial de ingresos que no se aprovecha completamente

Nota: En la tabla se aprecia el análisis integral de la triangulación de resultados del proyecto. *Elaboración propia.*

Al analizar los resultados de la encuesta y la entrevista, surge una diferencia notable: los clientes tienen una imagen positiva del negocio, mientras que internamente persisten problemas de organización. A nivel externo, Dulce Bajo Cero es visto como un emprendimiento que ofrece productos de calidad, con una presentación adecuada y una fuerte intención de recompra. Sin embargo, puertas adentro, se evidencian carencias en el control financiero, la planificación de ventas y el seguimiento de los resultados.

Esto permite concluir que el mayor desafío de la empresa no está en lo que ofrece, sino en su gestión interna. La aceptación del público ya está lograda, pero el negocio requiere herramientas para potenciar esa ventaja. Si se logra una mejor gestión de los costos, se fortalece la publicidad y se optimiza el servicio, la percepción favorable de los clientes se podría traducir en una mayor rentabilidad.

La revisión de los resultados también resalta que la calidad es el punto fuerte del emprendimiento. No obstante, esta fortaleza necesita ir de la mano con una mejor organización interna. Solo así el negocio podrá tomar decisiones más acertadas respecto a precios, compras, promociones y atención al cliente.

Tabla 7

Comparación entre percepción del cliente y gestión interna

Aspecto	Percepción del cliente	Realidad del negocio
Calidad	Alta y satisfactoria	Producto bien elaborado
Precio	Generalmente adecuado	Afectado por variación de costos
Atención	Buena, aunque variable	Atención directa sin procesos definidos
Experiencia	Satisfactoria en la mayoría de casos	Falta de estandarización en el servicio
Organización	No visible para el cliente	Gestión básica sin control detallado

Nota: En la tabla se abordan los distintos enfoques del cliente y el personal con respecto a puntos clave de la marca. *Elaboración propia.*

Al considerar estos resultados en conjunto, se logra entender que el emprendimiento presenta una base favorable desde el punto de vista del cliente, lo que representa una oportunidad importante, aunque las debilidades internas pueden limitar el aprovechamiento de este potencial si no se implementan mejoras en la gestión. Este análisis integrado permite orientar las decisiones futuras; a partir de esta información, será posible diseñar estrategias que fortalezcan los aspectos internos del negocio, manteniendo al mismo tiempo los elementos que ya generan satisfacción en los clientes.

4.5. Propuesta estratégica derivada del diagnóstico

A partir de los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a los clientes y la entrevista realizada a la propietaria, se identificó que Dulce Bajo Cero cuenta con una aceptación favorable en cuanto a la calidad de sus productos y la experiencia general de consumo. Sin embargo, también se evidenciaron aspectos que requieren fortalecimiento, especialmente en el control financiero, la promoción digital, la fidelización de clientes, la organización operativa y la medición de la rentabilidad.

En función de estos hallazgos, se plantea una propuesta estratégica orientada a mejorar la rentabilidad del emprendimiento mediante acciones administrativas, financieras, comerciales y operativas. Esta propuesta se estructura en cinco líneas principales: fortalecimiento del control financiero y de costos, posicionamiento digital y crecimiento comercial, fidelización y mejora de

la experiencia del cliente, optimización operativa y reducción de desperdicios, y mejora de la rentabilidad mediante canales complementarios de venta.

La propuesta completa se desarrolla en el Anexo II, donde se presentan la descripción de la organización, misión, visión, valores, análisis del entorno, análisis interno, matriz FODA, cruce estratégico, objetivos estratégicos, planes de acción, indicadores, cronograma y presupuesto de implementación.

4.6. Discusión de resultados

4.6.1. Interpretación general de la situación del negocio

Al analizar de forma conjunta los resultados obtenidos, se puede establecer que el emprendimiento Dulce Bajo Cero presenta una situación estable desde el punto de vista del mercado, aunque con limitaciones en su organización interna. Los datos de la encuesta reflejan que los clientes tienen una percepción positiva del negocio, especialmente en lo relacionado con la calidad del producto y la experiencia general. La mayoría de los encuestados manifestó satisfacción y una alta intención de recompra, lo que indica que el emprendimiento ha logrado posicionarse de manera favorable entre sus consumidores.

Desde otra perspectiva, la entrevista realizada permite comprender que el funcionamiento interno del negocio no sigue una estructura formal; la gestión se basa principalmente en la experiencia de la propietaria, lo que permite mantener el negocio en marcha, aunque sin un control detallado de sus procesos, esta situación genera una diferencia entre lo que el cliente percibe y la forma en que el negocio se organiza internamente.

4.6.2. Identificación de problemas clave

Al revisar los resultados, se pueden señalar varias dificultades que inciden directamente en el rendimiento del emprendimiento: una de las más notorias es la ausencia de un control financiero adecuado, pues el registro de ingresos y egresos se realiza de manera sencilla, lo que complica determinar con precisión la rentabilidad y limita la toma de decisiones informadas.

Por otro lado, destaca la carencia de una estrategia permanente de promoción. Si bien existen clientes leales que recomiendan el negocio, la falta de organización en el manejo de redes sociales y otras herramientas digitales reduce la posibilidad de captar nuevos compradores, afectando directamente el crecimiento y visibilidad de la marca en el mercado.

Además, hay espacio para fortalecer la atención al cliente y ampliar la oferta de productos. Aunque la mayoría de los usuarios expresa satisfacción en estos puntos, la existencia de respuestas intermedias revela que no siempre la experiencia es completamente satisfactoria. Si bien estos detalles no representan un inconveniente grave a corto plazo, son factores que podrían frenar el desarrollo del negocio si no se atienden oportunamente.

Figura 11

Matriz FODA. Dulce Bajo Cero

Factores internos	**Factores externos**
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
Productos de buena calidad y variedad de sabores, lo que genera aceptación en clientes habituales.	Crecimiento del consumo de helados artesanales y productos dulces en climas cálidos como Santo Domingo.
Precios accesibles en comparación con otros negocios del mismo sector.	Posibilidad de promocionarse mediante redes sociales sin necesidad de alta inversión.
Atención directa y cercana al cliente, al tratarse de un emprendimiento pequeño.	Incremento del uso de plataformas digitales para pedidos y difusión.
Ubicación en zona urbana con flujo constante de personas.	Tendencia hacia productos naturales o personalizados en el mercado de helados.
Flexibilidad para adaptar productos según las preferencias del cliente.	Oportunidad de alianzas con proveedores locales o eventos comunitarios.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
Falta de estrategias de promoción y publicidad constantes.	Alta competencia de otras heladerías y negocios similares en la zona.
Control limitado de costos y registro financiero poco estructurado.	Cambios en los precios de insumos como leche, azúcar o frutas.
Bajo reconocimiento de marca dentro del mercado local.	Preferencia de algunos clientes por marcas más posicionadas.
Dependencia de la gestión del propietario para la toma de decisiones.	Reducción de ventas en temporadas frías o días de baja afluencia.
Escasa innovación en estrategias comerciales o marketing.	Presencia de productos sustitutos como bebidas frías o postres similares.

4.6.3. Relación de resultados con la rentabilidad

Al analizar cómo los resultados se vinculan con la rentabilidad del negocio, se observa que hay factores tanto internos como externos que repercuten en las ganancias. A nivel interno, la ausencia de un control financiero adecuado dificulta la identificación precisa de los costos de producción, lo que puede provocar pérdidas inadvertidas. Este aspecto tiene un impacto directo sobre la rentabilidad, pues impide aprovechar al máximo los recursos disponibles.

En otro aspecto, la opinión y percepción de los clientes afectan considerablemente las ventas; la buena valoración de la calidad y el deseo de volver a comprar contribuyen a mantener ingresos constantes, mostrando una fortaleza relevante. No obstante, cuando algunos clientes consideran que los precios son elevados, esto puede hacer que compren con menos frecuencia, disminuyendo el volumen de ventas en ciertos momentos.

Por otra parte, la falta de estrategias de promoción limita el crecimiento del negocio. Aunque existe una clientela fiel, la ausencia de acciones de marketing bien planificadas dificulta la llegada de nuevos consumidores y restringe el aumento de ingresos. Esto demuestra que la rentabilidad depende no solo de la base actual de clientes, sino también de la capacidad de expandirse. Así, el emprendimiento logra generar ingresos gracias a la aceptación de sus productos, pero no alcanza su mayor potencial por las debilidades en la gestión y la promoción.

4.6.4. Relación de los resultados con estudios previos y fundamentos teóricos

Los resultados obtenidos en la investigación guardan relación con diversos fundamentos teóricos relacionados con la administración de emprendimientos y la satisfacción del cliente. En primer lugar, la percepción positiva de los consumidores respecto a la calidad de los productos coincide con lo planteado por Kotler y Keller, quienes señalan que la calidad constituye uno de los factores más importantes para lograr satisfacción y fidelización en los clientes, influyendo directamente en la permanencia de los consumidores y en la recomendación del negocio. En el

caso de Dulce Bajo Cero, la alta valoración de la calidad y la intención de recompra evidencian que el producto representa una fortaleza dentro del emprendimiento.

De igual manera, los resultados relacionados con la atención al cliente y la experiencia general reflejan la importancia del servicio como elemento diferenciador en pequeños negocios. Diversos estudios sobre emprendimientos locales sostienen que la percepción positiva del servicio contribuye al fortalecimiento de la relación entre el cliente y el negocio, favoreciendo la fidelización y la promoción mediante recomendaciones personales.

Del mismo modo, los resultados relacionados con la atención al cliente y la experiencia vivida resaltan el papel fundamental del servicio como factor distintivo en negocios pequeños. Varias investigaciones sobre emprendimientos locales coinciden en que una percepción favorable del servicio fortalece el vínculo entre el cliente y el negocio, lo que facilita la lealtad y el impulso de recomendaciones personales. En el estudio realizado se pudo observar que la mayoría de los participantes expresó su disposición a recomendar este emprendimiento a otras personas.

En otro sentido, los descubrimientos vinculados a la ausencia de control financiero se asocian con principios administrativos que subrayan la relevancia de la planificación y el registro adecuado de la información económica para tomar decisiones acertadas. De acuerdo con Chiavenato, una gestión estructurada permite administrar los recursos y elevar el rendimiento empresarial, mientras que la falta de controles financieros puede dificultar la identificación de los costos reales y la evaluación de la rentabilidad. En el caso analizado, se percibe que el manejo financiero se realiza de forma básica, lo cual limita el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles.

Por otro lado, los resultados obtenidos permiten relacionar la investigación con estudios sobre el uso de marketing digital en microemprendimientos. Distintos autores sostienen que la presencia activa en redes sociales y la aplicación de estrategias de promoción digital contribuyen al posicionamiento de los negocios, además de facilitar la llegada de nuevos clientes. En el caso

de Dulce Bajo Cero, aunque existe una clientela satisfecha y recomendaciones favorables, se detectó una escasa planificación publicitaria, lo que limita el potencial de expansión y crecimiento comercial.

En síntesis, los resultados están en concordancia con los fundamentos teóricos revisados, evidenciando que aspectos como la calidad, el servicio al cliente, la gestión financiera y la promoción tienen un impacto directo en el desempeño y la rentabilidad de los emprendimientos. Estos factores ayudan a entender que el desarrollo del negocio no se basa solo en el volumen de ventas, sino también en la capacidad de organizarse y adaptarse a las demandas del mercado.

Conclusiones y Recomendaciones

Luego de haber desarrollado este proyecto, se pudo ver que la calidad del producto es el activo más valioso de Dulce Bajo Cero, ya que el alto nivel de satisfacción de los clientes genera una base de compradores fieles que están dispuestos a recomendar el negocio, pero esta buena imagen externa no garantiza una óptima organización interna, debido a que la falta de un sistema contable detallado impide conocer la ganancia real que queda después de cada venta. Al no existir un control estricto sobre los gastos, el emprendimiento se vuelve vulnerable ante el aumento constante de los precios de los insumos, poniendo en riesgo la estabilidad económica a largo plazo a pesar de tener buenas ventas.

Por otro lado, se identifica que el crecimiento del negocio se encuentra estancado por depender únicamente de la publicidad espontánea que hacen los consumidores de boca en boca; aunque los clientes valoran el sabor y la presentación, factores como la lentitud en el servicio en momentos de alta demanda y la poca variedad de productos indican que la estructura actual está llegando a su límite. Si no se profesionalizan los procesos de atención y no se utiliza el marketing digital de forma planificada, el emprendimiento difícilmente podrá atraer a nuevos segmentos de mercado en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Respecto a las recomendaciones, es necesario que la propietaria inicie de inmediato con la digitalización de sus registros financieros mediante el uso de herramientas sencillas que permitan separar los gastos personales de los costos del negocio. Es importantísimo que se calculen nuevamente los precios de venta basándose en fichas técnicas reales, asegurando que cada producto cubra sus costos de elaboración y deje un margen de utilidad que permita reinvertir en el local, lo que ayudará a tomar decisiones rápidas cuando suban los precios de la leche o el azúcar, evitando que el negocio trabaje sin generar beneficios económicos claros.

También es necesario establecer un calendario fijo para redes sociales donde se muestre el trabajo diario, para mantener el interés de la comunidad sin necesidad de hacer grandes

inversiones de dinero. Es importante que se empiece a delegar las tareas de producción mediante la guía de procesos propuesta, para que la atención al cliente no pierda rapidez cuando aumente el flujo de personas.

Referencias Bibliográficas

Acosta, J., Contreras, O., y Pedraza, A. (2023). Empaques vs Bioempaques para alimentos: Una comparación a nivel técnica, comercial y normativa. *Ingeniería y Competitividad*, *25*(3), 212–231. https://doi.org/10.25100/iyc.v25i3.13066

Álvarez, L., Cadavid, M., Quintero, S., Martínez, X., y Ríos, L. (2019). Los consumidores de alimentos orgánicos, ¿es posible construir política pública? Estudio de casos de Medellín. *Nutrición Hospitalaria Revista Médica*, *36*(3), 640–646. https://doi.org/10.20960/nh.2022

Ancasi, V., y Aquino, C. (2026). La prospectiva estratégica y su influencia en la competitividad de las micro y pequeñas empresas procesadoras de alimentos a base de productos andinos. *Espacios. Revista de Educación*, *47*(1), 66–79. https://doi.org/10.48082/espacios-a26v47n01i06

ARCSA. (2015, diciembre 21). *Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG*. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf

ARCSA. (2023, enero 20). *Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados*. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/07/RESOLUCION-ARCSA-DE-2022-016-AKRG_NORMATIVA-TECNICA-SANITARIA-SUSTITUTIVA-ALIMENTOS-PROCESADOS.pdf

Arosemena, E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Revista Odontología Vital*, *1*(37), 50–66. https://doi.org/10.59334/ROV.v1i37.502

Asamblea Nacional del Ecuador. (2020, febrero 28). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Registro Oficial N°151. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPRENDIMIENTO-INNOVACION.pdf

Borbor, A., y López, J. (2024). Estrategias de control de inventario de suministros para la mejora de la rentabilidad de una compañía agrícola-minera. *Revista Invecom*, *4*(2), 7–20. https://doi.org/10.5281/zenodo.10841323

Cánovas, G., Loredo, N., y Palacios, Á. (2024). Relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales y la perspectiva competitividad sostenible. *Retos De La Dirección*, *18*(1), 103–127. https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/e24103

Cárdenas, A., Manrique, J., Delgado, C., y Herrera, J. (2024). Acceso al mercado financiero y sostenibilidad empresarial en el rubro de calzado. *Revista Invecom*, *5*(1), 63–72. https://doi.org/10.5281/zenodo.11089712

Chirinos, J. (2024). Liquidez y rentabilidad de las empresas que cotizan en la bolsa de valores de Lima en el contexto de la pandemia del COVID19. *Visión de Futuro*, *28*(2), 175–197. https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2024.28.02.006.es

Contreras, J. (2021, diciembre 7). *Punto de equilibrio: qué es y cómo calcularlo*. Salesforce LATAM Blog.

Contreras, O., Mosquera, R., y Lésmez, J. (2025). ROI en Capacitación: ¿Herramienta Estratégica o Evaluación Desaprovechada? Un Análisis en el Departamento de Santander, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, *15*(1), 161–176. https://doi.org/10.19053/uptc.20278306.v15.n1.2025.19185

Costales, R., Villarroel, C., Ávalos, J., y Cepeda, P. (2024). Análisis de los factores de incidencia en el fracaso de los emprendimientos en la provincia de Chimborazo, Ecuador, año 2023. *Espacios*, *45*(01), 98–109. https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n01p08

Cruz, D. (2025). *Flujo de caja como herramienta que consolida los controles financieros implementados en una microempresa comercial* [Tesis de Pregrado, Universidad de Piura]. https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/56f149b1-11dc-46bf-bb09-109b29598fd3/content

Doral, F. (2024). Diagnóstico del futuro de la empresa familiar a partir del estudio de los fundadores de empresas familiares y el análisis de la evolución de las estructuras familiares y el tejido empresarial en España. *Ciencias Administrativas*, *12*(24), 138–152. https://doi.org/10.24215/23143738e138

Farfán, A., Llenque, S., Trelles, J., Gallegos, S., y Jiménez, N. (2024). Marketing digital y satisfacción de los clientes en asociaciones de mercado. *Revista Invecom*, *5*(3), 27–38. https://doi.org/10.5281/zenodo.14219575

GADM Santo Domingo. (2022, mayo 25). *Ordenanza Municipal E-046-WEA*. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santo Domingo. www.santodominqo.qob.ee.

Garza, A., Hernández, N., y Sánchez, Y. (2022). Características gerenciales que influyen en el emprendimiento exitoso en Ciudad Victoria Tamaulipas, México. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, *7*(21), 2–21. https://doi.org/10.36791/tcg.v7i21sept-dic.179

Gomez, R., Sánchez, D., Lopez, W., y Gomez, D. (2024). Aplicación de estrategias de marketing digital para fortalecer las ventas. *Universidad Ciencia y Tecnología*, *28*(123), 52–61. https://doi.org/10.47460/uct.v28i123.801

González, R., Antúnez, V., y Palacios, Á. (2021). Propuesta de procedimiento para el diagnóstico organizacional. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, *8*(3), 18–43. http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v9n3/2308-0132-reds-9-03-e18.pdf

Hernández, M., Fienco, J., Bravo, D., y Parrales, L. (2025). Marketing Estratégico. Conexión entre promociones y satisfacción del cliente en el comisariato Yaris Zambrano.

Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables Auditoría y Tributación CORPORATUM 360, *8*(16), 58–81. https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v8i16.004

Huerta, S., González, C., Mosquera, M., y Herrera, D. (2022). Estrategias de fortalecimiento basado en la matriz FODA. Caso de estudio de emprendimientos en la zona playera del cantón Salitre, Ecuador. *Cofin Habana*, *17*(1), 9–24. http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v17n1/2073-6061-cofin-17-01-e9.pdf

Jara, M., Merizalde, D., Bucheli, N., Cusme, C., Cadena, D., y Ortega, J. (2024). La importancia de la planificación estratégica en la administración empresarial. *South Florida Journal of Development*, *5*(11), 593–606. https://doi.org/10.46932/sfjdv5n11-006

Jiménez, G. (2025). *Gestión de riesgo de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuafuturo* [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. https://repositorio.puce.edu.ec/items/2fe13b86-1fd0-4881-b176-24db06e9f591

Lechas, Á. (2025). La evolución del marketing en el siglo XXI: perspectivas integradas para un nuevo entorno organizacional. *Estudios de la Gestión*, *65*(18), 217–222. https://doi.org/10.32719/25506641

Lomelí, S., Godínez, J., Noriega, M., Cabral, R., y Santana, H. (2024). Uso de técnicas de gestión estratégica en los sistemas de costos por pedidos para PYMES mexicanas. *Revista Invecom*, *5*(3), 63–72. https://doi.org/10.5281/zenodo.14219615

Machado, I., y Más, C. (2021). Procedimiento para el cálculo del costo por productos en la Empresa de la Sal, La Habana, Cuba. *Cofin Habana*, *16*(2), 66–81. http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v16n2/2073-6061-cofin-16-02-e11.pdf

Martel, B., Agustin, A., Polino, E., Linares, W., y Toledo, J. (2026). Impacto del comportamiento del consumidor en el posicionamiento de marca en Repostería Saludable. *Prohominum*, *8*(1), 53–64. https://doi.org/10.47606/acven/ph0430

Menéndez, C., Pazmiño, W., Merchán, V., y Garofalo, D. (2024). Importancia de los gastos operacionales en las empresas del sector de alimentación. *Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, *9*(4), 77–85. https://doi.org/10.33262/rmc.v9i4.3226

Moreano, N., Armijos, S., Basantes, L., y Aulestia, M. (2024). Las ferias de emprendimiento como herramienta estratégica para el desarrollo del networking. *Revista Minerva*, *5*(14), 96–104. https://doi.org/10.47460/minerva.v5i14.167

Morocho, J., y Ortega, L. (2026). Atuntaqui: dinámica comercial según las preferencias del consumidor, lo local versus lo importado. *Espacios. Revista de Educación*, *47*(1), 40–53. https://doi.org/10.48082/espacios-a26v47n01i04

Murillo, C., Aguiño, J., y Calderón, J. (2024). Análisis de la evolución de emprendimientos sostenibles en Latinoamérica. *Prohominum*, *6*(4), 92–102. https://doi.org/10.47606/acven/ph0287

Murillo, R., Iturralde, E., Cruz, L., Navia, W., y Coronel, M. (2024). Los Key Performance Indicators (KPI) y su Importancia en las Microempresas de Guayaquil. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(4), 4316–4332. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12657

Ochoa, J., Amaya, C., Coronado, F., y Estrada, L. (2025). Gestión de la calidad en empresas del sector comercial: una revisión sistemática 2020–2025. *Revista Invecom*, *6*(3), 143–154. https://doi.org/10.5281/zenodo.18049985

Olano, A. (2025). La contribución especial como tributo eficiente para el financiamiento municipal: retos en su implementación. *Revista Invecom*, *6*(1), 84–93. https://doi.org/10.5281/zenodo.15253642

Ordenanza Municipal E-101-WEA (el 9 de octubre de 2024). https://www.santodomingo.gob.ec/?wpdmpro=ordenanza-municipal-n-e-42-wea-2

Pérez, M., y Hernández, M. (2024). La administración de costos y la atención al cliente en el desempeño empresarial: un caso de la industria de la confección. *Revista Academia and Negocios*, *10*(1), 145–162. https://doi.org/10.29393/RAN10-8ACMM20008

Ramírez, G. (2025). *Desglose del retorno sobre el capital empresarial: una contribución metodológica del análisis DuPont Extendido* (Número 69) [Tesis de Pregrado, Universidad del Rosario]. https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.12311

Rojas, H., Ubillús, M., Gómez, W., Vásquez, I., y Mendoza, O. (2025). Influencia del control interno en la rentabilidad de las empresas: una revisión sistemática. *Revista Invecom*, *6*(1), 49–62. https://doi.org/10.5281/zenodo.15400470

Rojas, M., y Chávez, K. (2024). Factores determinantes del éxito de los emprendimientos universitarios. *Revista Invecom*, *4*(2), 27–47. https://doi.org/10.5281/zenodo.10625673

Salas, N., y Zambrano, E. (2025). Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de microempresas comerciales manabitas. Ecuador. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, *7*(12), 55–69. https://doi.org/10.35381/gep.v7i12.202

Sánchez, K. (2025). Estrategia de posicionamiento para la marca Moon Rise mediante diseño de sistema producto en Guayaquil. *Ñawi. Arte, Diseño, Comunicación*, *9*(2), 205–223. https://doi.org/10.37785/nw.v9n2.a8

Sandoval, S., Ramírez, V., y Hernández, B. (2025). La planeación y gestión estratégica como medios para la sostenibilidad empresarial. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *16*(31), 924–947. https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2510

Servicio de Rentas Internas. (2021, noviembre 29). *Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal*. Registro Oficial N°587.

https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/12/Ley-Organica-para-el-Desarrollo-Economico-y-Sostenibilidad-Fiscal-tras-la-Pandemia-Covid-19.pdf

Teixeira, F. (2024). Modelo Teórico Fundamentado en la Planificación Estratégica para la Administración Pública. *Revista Scientific*, *9*(34), 404–417. https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2024.9.34.19.404-417

Torres, C., Pachas, J., Ortiz, J., Navarro, J., y Moreno, F. (2025). Gestión eficiente del flujo de clientes: Un enfoque basado en la teoría de colas en supermercados de Huancayo. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, *3*(19), 1–10. https://doi.org/10.61286/e-rms.v3i.192

Torres, W. (2026). Impacto de la transformación digital: El E-commerce como estrategia de comercialización de ropa en el Distrito Metropolitano de Quito post-pandemia COVID-19. *Espacios. Revista de Educación*, *47*(1), 1–11. https://doi.org/10.48082/espacios-a26v47n01i01

Valentín, J., Manríquez, H., Espitia, F., Odar, M., Ramírez, A., y Valentín, Y. (2023). Marketing plan to improve business positioning. *Universidad Ciencia y Tecnología*, *27*(120), 104–113. https://doi.org/10.47460/uct.v27i120.738

Valenzuela, C., Benalcázar, G., y Delgado, Z. (2024). Gestión de inventarios en organizaciones de emprendimiento: Una aproximación teórica. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, *6*(2), 193–204. https://doi.org/10.47606/acven/ph0242

Valenzuela, C., y Ortiz, C. (2025). Estrategias de control de inventarios para emprendedores y organizaciones no lucrativas: Un enfoque práctico. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, *7*(3), 88–99. https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0376

Vilcarromero, R., Silva, O., Baltazar, B., y Saldaña, A. (2025). La gestión financiera como herramienta para las empresas de servicios en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Revista Invecom*, *6*(2), 63–73. https://doi.org/10.5281/zenodo.16559842

ANEXO I: TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA

Pregunta 1: ¿Cómo inició el emprendimiento Dulce Bajo Cero y qué lo motivó a comenzar este negocio?

El emprendimiento inició como una idea familiar, pensada como una forma de generar ingresos adicionales desde casa. Al principio preparábamos productos en pequeñas cantidades y los ofrecíamos a conocidos y personas cercanas, lo que nos permitió conocer si gustaban. Con el tiempo, la demanda fue creciendo poco a poco y vimos que existía una oportunidad real de negocio, por lo que decidimos organizar mejor la producción y establecer un punto de venta para atender a más clientes.

Pregunta 2: ¿Cómo organiza actualmente los ingresos y gastos del negocio?

Actualmente el control se realiza de forma básica, anotando las ventas diarias y algunos gastos principales en un cuaderno. Esto permite tener una idea general del dinero que entra y sale, pero no es un registro detallado. En algunos casos se dificulta identificar con exactitud cuánto se gana realmente, ya que no siempre se separan todos los costos, especialmente los más pequeños que también influyen en la rentabilidad.

Pregunta 3: ¿Cuáles considera que son los principales problemas que enfrenta el emprendimiento?

Uno de los principales problemas es el control de los costos, sobre todo porque los precios de los insumos cambian con frecuencia y eso afecta las ganancias. También existe bastante competencia en el sector, lo que hace necesario buscar formas de diferenciarse. Otro aspecto importante es la falta de una estrategia constante de promoción, ya que el negocio no siempre logra llegar a nuevos clientes.

Pregunta 4: ¿Qué estrategias ha utilizado para atraer y mantener clientes?

Se han utilizado redes sociales de manera ocasional, principalmente para publicar fotos de los productos y avisar sobre promociones en fechas especiales. También se trabaja con la

recomendación de los clientes, que ha sido una forma importante de atraer nuevas personas. Sin embargo, estas acciones no siguen un plan definido, lo que hace que su efecto no sea tan fuerte como podría ser.

Pregunta 5: ¿Qué cambios considera necesarios para mejorar la rentabilidad del negocio?

Considero que es necesario mejorar la organización interna, especialmente en el registro de ingresos y gastos, para tener un control más claro. También sería importante invertir más en publicidad y utilizar mejor las redes sociales para atraer clientes. Además, creo que se pueden implementar nuevas ideas para ampliar la oferta de productos y así aumentar las ventas de manera progresiva.

ANEXO II: PLAN ESTRATÉGICO

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL

Jonathan Paúl Ayala Gómez

Carrera de Administración de Empresas

Asignatura: Planificación Estratégica

Docente:

Santo Domingo de los Tsáchilas, 10 de mayo de 2026

Plan Estratégico Integral para la Empresa “Dulce Bajo Cero”

Dulce Bajo Cero es una microempresa familiar ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas. Su actividad principal es la producción y comercialización de postres helados dirigidos a consumidores que buscan productos frescos, accesibles y de buena calidad. El Plan Estratégico Integral se plantea para el período 2026–2030. Su propósito es ordenar la gestión interna del negocio y mejorar su rentabilidad mediante control financiero, reducción de desperdicios, uso de herramientas digitales y fortalecimiento de la relación con los clientes. Para el año 2026 se establece el primer Plan Operativo Anual.

Nomenclatura Utilizada

A: Alto

M: Medio

B: Bajo

OE: Objetivo estratégico

KPI: Indicador clave de desempeño

POA: Plan Operativo Anual

BSC: Balanced Scorecard

MUN: Margen de utilidad neta

Descripción de la organización y desafío estratégico

Dulce Bajo Cero es un emprendimiento familiar enfocado en la elaboración y comercialización de postres helados. Opera en Santo Domingo de los Tsáchilas, una provincia donde tanto el clima como el entorno de negocios impulsan la demanda de productos refrescantes. Dulce Bajo Cero tiene una estructura en donde la dueña se encarga en todas las etapas, la cual involucra compra de materia prima, almacenamiento, fabricación de todos los productos, venta al

público y atención al cliente. Este proceso involucra mucha dependencia y se basa en conocimientos empíricos de la dueña, aunque genera confianza y cercanía con el cliente.

Se necesita conseguir que el negocio sea lucrativo, uno de los pasos importantes sería optimizar procesos empezando por la parte administrativa, esto nos permitiría tener un control eficiente de ingresos y egresos, saber cuánto nos cuesta cada producto, tener un inventario organizado y así minimizar pérdidas. Sin estos datos, las decisiones sobre precios, compras o promociones pueden poner en riesgo la utilidad neta. Por lo tanto, el plan sugiere implementar herramientas sencillas adaptadas al tamaño de la empresa, como hojas de cálculo en Excel, controles de inventario, registros de ventas, análisis de costos y un uso estratégico de redes sociales.

Misión, visión y valores

Misión

La misión de “Dulce Bajo Cero” es elaborar y ofrecer postres helados de excelente calidad, pensados para estar al alcance de las personas de la comunidad de Santo Domingo de los Tsáchilas. Nos distinguimos por brindar una atención cálida y personalizada, trabajar con responsabilidad en cada etapa del proceso y manejar todos nuestros recursos de forma eficiente. Nuestro propósito es lograr que todo cliente quede satisfecho con lo que le ofrecemos, al mismo tiempo que avanzamos paso a paso en la organización interna del negocio, para consolidarlo y asegurar que sea rentable y se mantenga en el tiempo.

Visión

Con una proyección que cubre desde el año 2026 hasta el 2030, “Dulce Bajo Cero” tiene como meta principal consolidarse como una microempresa bien estructurada, rentable y con un lugar destacado en el mercado de postres helados de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Valores

Responsabilidad. En Dulce Bajo Cero, compromete tener una buena gestión administrativa, permitiendo que cada decisión sea en pro al equilibrio del negocio

Calidad. Cada producto que sale, es cuidando que se realice con los estándares de calidad más altos, desde la elección de los ingredientes, el sabor, siempre con todas las medidas de higiene garantizando un excelente producto.

Compromiso con el cliente. Precisar por sobre todo la buena atención al cliente, Dulce Bajo Cero, busca dar siempre una buena imagen, calidez y fidelidad con el cliente.

Honestidad. Dulce Bajo Cero se caracteriza por cumplir los tratos y acuerdos con cada proveedor, así como tener una relación íntegra y transparente con cada cliente.

Análisis del entorno

Se usó la herramienta de análisis PESTEL y se aplicó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, esto nos permite conocer todo lo que pasa alrededor del negocio y qué impactos tienen, se analiza desde la competencia hasta los retos que se presentan al operar en el sector de alimentos y bebidas.

Este paso es de vital importancia ya que Dulce Bajo Cero opera en un mercado en constante cambio que, si bien ofrece claras oportunidades de crecimiento, también conlleva riesgos que pueden impactar, significativamente nuestras ganancias, ya sea en forma positiva o negativa. Esto nos permitió comprender que hay mercado para productos fríos o refrigerados de alta calidad con precios accesibles, además de que hoy en día es mucho más sencillo dar a conocer emprendimientos pequeños gracias al uso de las redes sociales.

También en el mismo análisis, nos damos cuenta de los retos que esto implica, como, por ejemplo: aumento de precio en insumos, una ola clara de aumento de nuevos emprendedores cerca del sector con la misma línea de productos. Con esto debemos obligarnos a tener mucho más control en cada gasto, también a conocer el precio real del mercado y ajustarlo, así como cada etapa del negocio.

Tabla 8

Matriz PESTEL

Factor	Situación identificada	Impacto	Tipo	Implicación estratégica
Político	Controles sanitarios y permisos para negocios de alimentos.	M	Amenaza	Mantener permisos y normas de higiene actualizados.
Económico	Variación en precios de frutas, lácteos y envases.	A	Amenaza	Registrar costos y revisar precios periódicamente.
Social	Preferencia por productos accesibles, frescos y de buena atención.	A	Oportunidad	Fortalecer calidad y fidelización.
Tecnológico	Mayor uso de redes sociales para promocionar negocios locales.	A	Oportunidad	Planificar contenido y medir resultados comerciales.
Ecológico	Reducir desperdicio de insumos perecibles.	M	Oportunidad	Optimizar inventario, porciones y producción.
Legal	Obligaciones tributarias y administrativas para microempresas.	M	Amenaza	Ordenar registros de ingresos, compras y gastos.

Nota: A = alto; M = medio; B = bajo. La tabla muestra los factores externos relevantes.

Elaboración propia.

Nos ofrece oportunidades para el nicho de postres helados, pero hay retos importantes, que debemos tomar en cuenta tanto en los costos como en las ganancias. Por eso debemos primero saber gestionar el negocio de forma eficiente para después pensar en la ampliación tanto en productos como en la adquisición de nuevos clientes.

Tabla 9

Fuerzas de Porter

Fuerza competitiva	Nivel	Evidencia	Respuesta estratégica
Rivalidad entre competidores	A	Existen negocios similares de helados, postres y bebidas frías.	Diferenciarse por calidad, atención y constancia digital.
Nuevos entrantes	M	El sector permite iniciar negocios con inversión moderada.	Fortalecer fidelización y reconocimiento local.
Poder de proveedores	M	Los insumos pueden variar por temporada y disponibilidad.	Comparar proveedores y registrar precios.
Poder de clientes	A	Los consumidores comparan precios y promociones.	Mantener valor percibido y precios sostenibles.
Productos sustitutos	A	Existen snacks, cafeterías, postres industriales y bebidas.	Reforzar propuesta artesanal y experiencia de compra.

Nota**:** La valoración A, M o B expresa el nivel de presión competitiva sobre el negocio.

Elaboración propia.

Con el modelo de las Cinco Fuerzas Porter aplicado, se observa que Dulce Bajo Cero, tiene un entorno exigente. En el actual mercado existe una oferta amplia de negocios que comercializan productos muy parecidos, y donde los consumidores analizan con detenimiento los precios, la calidad y las ofertas disponibles antes de decidir su compra.

Dulce Bajo Cero no debe depender de usar el método de precios bajos únicamente para avanzar en el mercado, tiene que mantener la calidad de su proceso y producto, control de inventarios, mantener la fidelidad con sus clientes, alcanzar metas de corto plazo en crecimiento con sus plataformas digitales, y obtener publicidad entre clientes satisfechos. La competencia de otros locales en una línea de productos casi similar, conlleva a buscar un mejor plan estratégico y no ser blanco de caer en la presión del mercado.

Análisis interno

Para entender el funcionamiento de Dulce Bajo Cero, utilizamos un análisis interno, comprendimos a fondo las operaciones actuales e identificamos con precisión las áreas que debemos optimizar para garantizar un crecimiento sostenible. Para este estudio, utilizamos el análisis de la cadena de valor, una herramienta útil que nos permitió desglosar y examinar tanto las actividades comerciales principales como las tareas de apoyo, para observar su impacto en los procesos de producción, ventas y administración de empresa.

Tabla 10

Cadena de Valor

Actividad	Situación actual	Evaluación	Mejora propuesta
Logística interna	Compras según necesidad inmediata.	Debilidad	Registrar inventario y precios de insumos.
Producción	Elaboración basada en experiencia.	Fortaleza/Debilidad	Estandarizar recetas, porciones y tiempos.
Ventas y entrega	Venta directa en punto físico.	Debilidad	Activar pedidos por redes sociales cuando sean rentables.
Marketing	Publicaciones ocasionales.	Debilidad	Crear calendario mensual de contenidos.

Servicio al cliente	Atención personalizada.	Fortaleza	Registrar clientes frecuentes y referidos.
Administración	Gestión única con la propietaria.	Debilidad	Definir rutinas básicas de control.
Tecnología	Limitación de herramientas digitales.	Debilidad	Usar Excel, formularios y estadísticas de redes.
Compras	Sin historial sistemático de proveedores.	Debilidad	Comparar precios y condiciones de compra.

Nota: Esta tabla enumera las actividades principales y secundarias que afectan a los costes, los ingresos y la rentabilidad. *Elaboración propia.*

Para una microempresa familiar como esta, la buena calidad de lo que ofrece y el trato cercano que brinda son valores fundamentales y grandes fortalezas. No obstante, si no se corrigen a tiempo, las falencias que tenemos en la parte administrativa y en cómo organizamos el trabajo pueden terminar afectando directamente cuánto estamos ganando. Al respecto, Saavedra (2021) explica que la planeación estratégica es una herramienta clave para darle orden a la gestión en las pequeñas y medianas empresas, sobre todo porque permite que quienes dirigen el negocio tomen sus decisiones basándose en información completa y confiable.

Matriz FODA y cruce estratégico

El análisis FODA nos ayuda a ordenar y entender todos esos elementos, tanto propios del negocio como del entorno, que tienen un impacto directo en cómo nos va a Dulce Bajo Cero. Al aplicarlo, hemos identificado cuáles son nuestros puntos fuertes, las oportunidades que podemos aprovechar, los aspectos que debemos corregir y también los riesgos que enfrentamos. Todo esto lo hemos relacionado directamente con cómo operamos día a día, la situación del mercado local, el manejo de nuestras finanzas y la capacidad que tenemos para vender y darnos a conocer.

Tabla 11

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Buena calidad y aceptación de los productos.	Crecimiento del uso de redes sociales para promocionar negocios locales.
Atención personalizada y trato directo con el cliente.	Demanda frecuente de productos fríos en zonas de clima cálido.

Flexibilidad para adaptar la oferta según preferencias del consumidor.	Posibilidad de publicidad digital con inversión moderada.
Relación cercana con clientes frecuentes.	Expansión mediante pedidos por redes sociales y entregas programadas.
Disposición de la propietaria para implementar mejoras.	Mayor interés de los consumidores por productos locales y artesanales.
Debilidades	Amenazas
Falta de control financiero estructurado.	Alta competencia en el sector de postres, helados y alimentos de consumo inmediato.
Registro limitado de costos por producto.	Incremento de precios de insumos y materia prima.
Escasa presencia constante en redes sociales.	Preferencia de algunos consumidores por marcas más reconocidas.
Ausencia de procesos operativos estandarizados.	Existencia de productos sustitutos en el mercado local.
Dependencia operativa de la propietaria.	Cambios en hábitos de consumo y mayor exigencia del cliente.

Nota: La matriz FODA sintetiza factores internos y externos que influyen en el desempeño estratégico del negocio. *Elaboración propia.*

Lo que hemos identificado como puntos fuertes nos demuestra que Dulce Bajo Cero cuenta con elementos muy valiosos para destacar y competir en el mercado de la zona. El buen recibimiento que tienen nuestros productos, la atención personalizada que brindamos y la facilidad que tenemos para adaptarnos son grandes ventajas, especialmente cuando se trata de un negocio dedicado a la alimentación. A esto se suma que hoy en día tenemos muchas posibilidades de crecer a través de los medios digitales, y lo mejor es que se pueden aprovechar sin necesidad de hacer grandes inversiones; basta con organizarse bien y llevar un control de lo que se va logrando.

Por otro lado, los aspectos que debemos mejorar tienen que ver sobre todo con la forma en que organizamos la información interna. Al no tener registros claros de las finanzas ni de cuánto nos cuesta producir, es imposible saber con exactitud cuánta ganancia estamos generando en cada momento. Esta falta de datos también nos limita a la hora de definir los precios correctos, planificar cuándo y qué cantidad comprar, y tampoco nos permite medir con precisión cuánto nos afecta lo que se desperdicia o qué resultado nos dan las promociones que hacemos. En lo que respecta a los riesgos que enfrentamos, debemos tener en cuenta que la competencia y los

aumentos en el precio de los materiales pueden reducir nuestras ganancias considerablemente si no logramos mejorar pronto todo el control administrativo del negocio.

Tabla 12

Cruce Estratégico

Tipo	Estrategia propuesta	Justificación	Impacto	Viabilidad	Prioridad
FO	Fortalecer campañas digitales destacando calidad, variedad y cercanía del producto.	Aprovecha la aceptación actual del negocio y el crecimiento de redes sociales.	Alto	Alto	1
DO	Implementar matrices digitales para registrar costos, ventas, compras e inventarios.	Corrige debilidades administrativas y permite medir la rentabilidad.	Alto	Alto	2
FA	Crear un programa básico de fidelización y referidos.	Usa la relación cercana con clientes para enfrentar la competencia.	Alto	Medio	3
DO	Estandarizar procesos de producción, control de porciones y manejo de insumos.	Reduce errores, desperdicios y variaciones en costos.	Medio	Alto	4
DA	Evaluar canales complementarios de venta considerando costos y margen de utilidad.	Evita que el crecimiento comercial genere gastos superiores al beneficio.	Alto	Medio	5

Nota: FO = fortalezas-oportunidades; DO = debilidades-oportunidades; FA = fortalezas-amenazas; DA = debilidades-amenazas. *Elaboración propia.*

Objetivos Estratégicos

Todo lo que nos hemos propuesto lograr con Dulce Bajo Cero está pensado para desarrollarse a lo largo de un periodo que va desde el año 2026 hasta el 2030. Para tener mucha claridad sobre los tiempos y no generar confusiones, hemos dividido las metas en corto, mediano y largo plazo. El 2026 será el punto de partida, la etapa donde empezaremos a poner todo en marcha; durante este tiempo nos enfocaremos principalmente en organizar toda la información interna del negocio, establecer cuál es nuestra situación financiera real y ejecutar paso a paso el Plan Operativo Anual. Estos son los objetivos que hemos definido:

1. Durante los primeros seis meses de 2026, tener lista y funcionando una hoja de control digital, donde quede registrado todo lo que entra y sale de dinero, las compras que hacemos, lo que tenemos en inventario y cuánto nos cuesta producir cada uno de nuestros productos.
2. A lo largo del 2026, lograr que llegue mucha más gente a nuestras redes, buscando aumentar nuestro alcance en un 30 %. Esto lo conseguiremos planificando bien todo lo que publicamos y revisando constantemente qué resultados estamos obteniendo.
3. Entre el 2026 y el 2027, bajar en un 20 % las pérdidas que tenemos por materiales que se dañan o se desperdician. La clave será llevar un control más estricto de lo que tenemos almacenado y empezar a trabajar siguiendo pasos más estandarizados.
4. En el periodo que va del 2026 al 2028, fortalecer el vínculo con nuestros clientes para que vuelvan siempre. Para ello, llevaremos un registro de quienes nos compran habitualmente, crearemos incentivos para que nos recomienden y preguntaremos su opinión a través de encuestas sencillas.
5. Para finales del 2028, conseguir que nuestra ganancia neta sea un 25 % mayor en proporción a lo que tenemos hoy. Este cálculo se hará tomando como punto de partida la información exacta que confirmemos durante los primeros tres meses del 2026.

Horizonte Estratégico

El proyecto está diseñado para cubrir el periodo comprendido entre el año 2026 y el 2030. Dentro de este recorrido, el primer año, es decir el 2026, está definido como la etapa de arranque y puesta en marcha de todas las acciones planeadas.

Tabla 13

Horizonte Estratégico

Plazo	Período	Enfoque
Corto plazo	2026	Orden financiero, registros, inventarios y promoción digital inicial.

Mediano plazo	2027–2028	Reducción de desperdicios, fidelización y mejora del margen de utilidad.
Largo plazo	2029–2030	Consolidación de una microempresa rentable y organizada.

Nota: El horizonte permite diferenciar el período general del plan y el primer año operativo.

Elaboración propia.

Base técnica para medir la rentabilidad

Para medir qué tan rentable es el negocio, usaremos el margen de utilidad neta, ya que este indicador nos muestra exactamente qué parte de todo lo que vendemos se convierte realmente en ganancia, después de haber restado todo lo que nos cuesta producir y los gastos que implica operar. Es la medida más adecuada para Dulce Bajo Cero, porque el principal reto que detectamos no es que falten ventas, sino que no tenemos un control claro sobre cuánto nos cuesta cada producto, cuánto se desperdicia y, en definitiva, cuál es la ganancia real que estamos obteniendo.

Fórmula del indicador

Margen de utilidad neta = Utilidad neta / Ventas totales × 100

Como en este momento el emprendimiento no cuenta con un registro histórico completo de su información financiera, hemos tomado como punto de partida una estimación inicial: consideramos que el margen de utilidad neta se sitúa en un 10 %. Sin embargo, esta cifra es solo una referencia y tendrá que comprobarse y confirmarse durante los primeros tres meses de ejecución del Plan Operativo 2026. Para hacerlo, llevaremos un control mes a mes de todos los datos reales: el valor total de las ventas que se realizan, cuánto cuesta elaborar los productos, cuáles son los gastos que implica operar el negocio y también cuáles son las pérdidas que se generan por desperdicio de materiales.

Tabla 14

Línea base y meta de rentabilidad

Elemento	Valor propuesto
Línea base estimada inicial	10 %
Meta al cierre de 2028	12,5 %
Tipo de incremento	25 % relativo sobre la línea base inicial

Fórmula de proyección	10 % × 1,25 = 12,5 %

Nota: La línea base es estimada porque el negocio aún no cuenta con registros financieros históricos completos. Deberá validarse durante el primer trimestre de 2026. *Elaboración propia.*

Lo que nos proponemos aquí no es simplemente aumentar las ventas en un 25 %, sino mejorar realmente cuánto estamos ganando por cada venta. Para lograrlo, es indispensable tener un control estricto de todos los costos, reducir al máximo lo que se desperdicia, analizar si los precios que manejamos son los adecuados y verificar detalladamente que cada promoción que hagamos o cada canal por donde vendemos nos deje una ganancia real y positiva.

Estrategias y lineamientos

Estrategia 1: Fortalecimiento del control financiero y de costos

El objetivo de esta estrategia es que Dulce Bajo Cero cuente con información clara, ordenada y completa sobre todo lo que entra y sale del negocio: los ingresos que se obtienen, los gastos que se generan, cuánto cuesta realmente producir cada uno de los productos y qué cantidad de materiales tenemos en existencia. Para ello, utilizamos principalmente hojas de cálculo de Excel. Estas están diseñadas para ser sencillas y claras, y se adaptan específicamente a las circunstancias y necesidades operativas de una pequeña empresa familiar como la nuestra. Con este sistema, el propietario puede realizar un seguimiento preciso de los costes de producción de cada postre, identificar los ingredientes más caros y calcular el beneficio aproximado de cada periodo.

Esta es una de las medidas más importantes que implementaremos, ya que sin un conocimiento preciso de los costes de producción, es imposible aumentar la rentabilidad de la empresa. La clara organización de toda la información financiera nos da mayor confianza para tomar decisiones importantes: por ejemplo, en cuanto a precios, planificación de plazos y cantidades de compra, evaluación de las medidas publicitarias más efectivas y comprensión precisa de la utilización de todos los recursos disponibles.

Estrategia 2: Posicionamiento digital y crecimiento comercial

Esta estrategia busca fortalecer la presencia de Dulce Bajo Cero en redes sociales mediante contenido cuidadosamente seleccionado, fotos de productos, publicaciones informativas, campañas segmentadas y medición del rendimiento. No se trata de publicar contenido indiscriminadamente, sino de utilizar estratégicamente los canales digitales para captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

Las campañas de marketing digital deben evaluarse mediante indicadores clave de rendimiento (KPI) específicos, como el alcance, la tasa de interacción, el número de consultas, el número de pedidos generados y los ingresos asociados a la campaña. Esto garantiza que la efectividad de la publicidad digital esté vinculada a los resultados del negocio y no solo a un mayor número de seguidores.

Estrategia 3: Fidelización y mejora de la experiencia del cliente

Fomentamos la fidelización de clientes mediante un sencillo sistema de registro, recompensas por compras repetidas, programas de recomendación y breves encuestas de satisfacción. Esta estrategia se basa en nuestras fortalezas actuales: conocimiento del producto y atención al cliente directo. Su objetivo, sin embargo, es sistematizar las relaciones con los clientes.

La empresa debe distinguir entre dos aspectos: la satisfacción del cliente y las compras repetidas. Los clientes pueden valorar positivamente un producto sin necesidad de comprarlo con frecuencia. Por lo tanto, mediremos estos dos aspectos por separado.

Estrategia 4: Optimización operativa y reducción de desperdicios

Esta estrategia se centra en optimizar los procesos de producción y el manejo de materias primas. Para lograr este objetivo, estableceremos directrices fundamentales para la preparación, el envasado, el almacenamiento, la gestión de inventario y la eliminación de residuos de las materias primas. El propósito es reducir las pérdidas de materia prima y garantizar una calidad de producto uniforme.

Para las microempresas del sector alimentario, las pérdidas impactan directamente en los márgenes de beneficio. Por lo tanto, esta estrategia está estrechamente vinculada a objetivos financieros definidos y no se limita únicamente a mejoras operativas.

Estrategia 5: Mejora de la rentabilidad mediante canales complementarios de venta

La empresa integra sus actividades comerciales con redes sociales, programas educativos y servicios para obtener beneficios económicos tangibles. Antes de expandir los canales de venta, es necesario calcular los costos de envío, los tiempos de procesamiento, los costos de empaque y los posibles descuentos.

Esta estrategia no busca un crecimiento puntual de los ingresos, sino optimizar los márgenes de beneficio neto. Esto garantiza que la expansión del negocio sea rentable y manejable, y que se ajuste a las capacidades operativas de la empresa.

Planes de acción

El plan operativo de 2026 constituye la primera fase del plan estratégico integral para el periodo 2026-2030. Su objetivo es organizar las medidas iniciales para la transición de una gestión basada en la experiencia a un modelo de gestión basado en registros fundamentales, indicadores clave de rendimiento (KPI) y seguimiento mensual.

Durante el primer año, la atención se centra en cinco áreas: control financiero, marketing digital, fidelización de clientes, reducción de residuos y análisis de rentabilidad. Esta selección responde a los principales problemas identificados en el diagnóstico del negocio y permite trabajar con actividades realistas, de bajo costo y aplicables al tamaño actual de Dulce Bajo Cero.

Tabla 15

Línea base y meta de rentabilidad

Estrategia / OE	Actividad	Recursos y presupuesto	Cronograma	KPI, meta y fuente
Estrategia 1 / OE1	Implementar una matriz digital en Excel para registrar ingresos, egresos, compras, costos de	Computador, Excel y tiempo administrativo. Presupuesto estimado: $0,00.	Meses 1–2	KPI: registros financieros actualizados. Meta: 100 % de registros mensuales completos. Fuente:

	producción e inventario.			matriz financiera interna.
Estrategia 2 / OE2	Diseñar y ejecutar un calendario mensual de publicaciones en Facebook, Instagram y TikTok.	Celular, internet y pauta publicitaria. Presupuesto estimado: $50,00 mensuales.	Meses 2–12	KPI: alcance digital mensual. Meta: incremento del 30 %. Fuente: estadísticas de redes sociales.
Estrategia 3 / OE4	Aplicar encuestas breves de satisfacción e implementar un registro de clientes frecuentes y referidos.	Formularios digitales, registro de clientes y material promocional. Presupuesto estimado: $80,00 anuales.	Meses 4–12	KPI 1: satisfacción del cliente. Meta: mínimo 85 %. KPI 2: tasa de recompra. Meta: incremento del 20 %. Fuente: encuestas y registro de ventas.
Estrategia 4 / OE3	Elaborar una guía básica de producción, control de porciones, inventario y registro de desperdicios.	Material administrativo y tiempo operativo. Presupuesto estimado: $0,00.	Meses 3–5	KPI: porcentaje de desperdicio de insumos. Meta: reducir pérdidas en 20 %. Fuente: control de inventarios y compras.
Estrategia 5 / OE5	Evaluar mensualmente el margen de utilidad neta y ajustar costos, precios, promociones y canales de venta según resultados.	Matriz financiera, registro de ventas y análisis mensual. Presupuesto estimado: $0,00.	Meses 5–12	KPI: margen de utilidad neta. Meta anual: validar línea base y alcanzar al menos 10,8 % al cierre de 2026. Fuente: registros de ingresos, costos, gastos y utilidad neta.

Nota: E = estrategia; OE = objetivo estratégico; KPI = indicador clave de desempeño. El POA corresponde al primer año de implementación del plan 2026–2030. *Elaboración propia.*

El Plan Operativo Anual 2026 corresponde a la primera fase de ejecución del Plan Estratégico Integral 2026–2030. Su función es organizar las actividades iniciales que permitirán pasar de una gestión empírica a una administración con registros básicos, indicadores y seguimiento mensual.

Durante el primer año, las acciones se concentrarán en cinco áreas: control financiero, promoción digital, fidelización de clientes, reducción de desperdicios y medición de rentabilidad. Esta selección responde a los principales problemas identificados en el diagnóstico del negocio y permite trabajar con actividades realistas, de bajo costo y aplicables al tamaño actual de Dulce Bajo Cero.

Indicadores, BSC, implementación y monitoreo

El Cuadro de Mando Integral nos facilita hacer un seguimiento mucho más claro y ordenado de todo el plan, porque logra conectar cada uno de los objetivos con su propio indicador, la meta que queremos alcanzar y la forma exacta en que vamos a comprobarlo. Por el lado financiero, el indicador principal que usaremos es el margen de utilidad neta, ya que es la mejor forma de saber con certeza si el negocio está logrando realmente mejorar su rentabilidad con el paso del tiempo. En lo que respecta a nuestros clientes, hemos decidido medir la satisfacción del cliente y la tasa de recompra por separado, ya que son dos métricas distintas: la satisfacción del cliente refleja su percepción de nuestra empresa, mientras que la tasa de recompra indica si volverían a elegirnos.

Los procesos internos son de suma importancia, y evitar el desperdicio es una prioridad para nosotros. Dado que los materiales que utilizamos son perecederos, cualquier manipulación inadecuada puede generar rápidamente pérdidas financieras significativas. En cuanto al aprendizaje y el crecimiento, hemos ajustado nuestro enfoque: ya no medimos únicamente el impacto online, sino que damos mayor importancia al fortalecimiento de las capacidades internas, como la formación de los empleados y la implementación de procesos estandarizados. Este cambio es crucial porque garantiza que se mida nuestro progreso real como organización en términos de aprendizaje y mejora, y no solo el rendimiento publicitario o de ventas.

Tabla 16

Matriz de Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula o forma de medición	Línea base	Meta	Frecuencia	Fuente
Financiera	Mejorar la rentabilidad del negocio.	Margen de utilidad neta.	Utilidad neta / Ventas totales × 100.	10 % estimado, a validar en el primer trimestre de 2026.	12,5 % al cierre de 2028.	Mensual	Registro de ventas, costos y gastos.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula o forma de medición	Línea base	Meta	Frecuencia	Fuente
Clientes	Evaluar la percepción del cliente.	Satisfacción del cliente.	Clientes satisfechos / Total de encuestados × 100.	Por levantar en 2026.	85 % de satisfacción mínima.	Trimestral	Encuestas breves.
Clientes	Fortalecer la fidelización.	Tasa de recompra.	Clientes recurrentes / Total de clientes registrados × 100.	Por levantar en 2026.	Incremento del 20 %.	Trimestral	Registro de clientes frecuentes.
Procesos internos	Reducir pérdidas de insumos.	Nivel de desperdicio.	Valor de insumos desperdiciados / Costo total de insumos × 100.	Por levantar en 2026.	Reducción del 20 %.	Mensual	Inventario y compras.
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar capacidades administrativas y digitales.	Horas de capacitación.	Total, de horas registradas en temas finanzas, procesos operativos y digitalización.	0 horas registradas.	20 horas durante 2026.	Semestral	Registro interno de capacitación.
Aprendizaje y crecimiento	Formalizar procesos básicos.	Procedimientos estandarizados.	Número de procedimientos documentados y aplicados.	0 procedimientos.	3 procedimientos en 2026.	Semestral	Guías internas.

Nota: El BSC divide los indicadores clave de rendimiento (KPI) en cuatro dimensiones: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La dimensión de aprendizaje y crecimiento mide las capacidades internas, no el crecimiento digital. *Elaboración propia.*

El Cuadro de Mando Integral permite un seguimiento más transparente de la implementación del programa al vincular cada objetivo con un Indicador Clave de Desempeño (KPI), métricas específicas y fuentes de validación. Desde una perspectiva financiera, el margen de beneficio neto es el KPI más importante, ya que revela si la rentabilidad de la empresa ha mejorado realmente. Desde la perspectiva del cliente, la satisfacción del cliente y la tasa de recompra se registran como KPI independientes, dado que reflejan comportamientos diferentes.

En cuanto a los procesos internos, la gestión de residuos es crucial, ya que un manejo inadecuado de materiales perecederos puede generar pérdidas. Finalmente, en el área de aprendizaje y crecimiento, los KPI cuantificables se reemplazan por indicadores mejor alineados

con las capacidades internas, como la capacitación y los procesos estandarizados. Este cambio de perspectiva mide no solo el desempeño de marketing, sino también el aprendizaje organizacional en general.

Implementación

El plan se implementará gradualmente. Durante el primer año, nos centraremos principalmente en la organización y gestión de la información interna. Esto es fundamental, ya que sin documentación básica no podemos calcular con precisión los ingresos ni comprender plenamente el impacto de las estrategias implementadas.

La gerencia es responsable de gestionar los datos financieros y el inventario, realizar revisiones mensuales del desempeño e implementar los ajustes y acciones correctivas necesarios. Inicialmente, utilizaremos herramientas sencillas y prácticas: hojas de cálculo de Excel para el procesamiento de datos, registros detallados de todos los informes de compras y ventas, gestión de residuos y breves cuestionarios. También utilizaremos análisis de redes sociales para recopilar comentarios de los clientes.

Este enfoque se adapta perfectamente a la situación actual y a las características específicas de Dulce Bajo Cero. Nuestra filosofía es evitar la complejidad innecesaria y, en cambio, crear una base de gestión sólida que nos permita tomar decisiones más claras y precisas. Tras evaluar y estructurar toda la información del primer año, la empresa podrá redefinir sus objetivos a mediano plazo y proponer nuevas iniciativas y proyectos para el período 2027-2030.

Monitoreo y acciones correctivas

Realizaremos un seguimiento mensual de indicadores como las finanzas, las operaciones comerciales diarias y el control de residuos. En cambio, todo lo que tiene que ver con la satisfacción de los clientes, la frecuencia con la que vuelven a comprar y el avance general de lo planeado, se revisará cada tres meses. Esta organización nos permitirá identificar cualquier

desviación a tiempo y hacer los ajustes necesarios antes de que esos problemas afecten de forma importante el rendimiento del emprendimiento.

Para obtener la información, usaremos principalmente la matriz de gestión interna que ya tenemos, y la completaremos con datos extraídos de los registros de ventas, las compras realizadas, el control de inventarios, las encuestas aplicadas y las estadísticas que nos brindan los canales digitales. En cada revisión, el punto clave será siempre comparar lo que realmente se consiguió con las metas que se definieron en el Plan Operativo Anual.

En los casos en que los resultados estén por debajo de lo que esperábamos, se tendrán que aplicar medidas concretas para corregir la situación. Por ejemplo, si los márgenes de beneficio disminuyen, realizamos una revisión exhaustiva de los costes de materiales, los precios de venta, los gastos operativos y el volumen de residuos. Por el contrario, si observamos que las publicaciones en redes sociales u otras plataformas no generan las consultas o ventas esperadas, ajustamos el tipo de contenido compartido, optimizamos la frecuencia de publicación o perfeccionamos el público objetivo de nuestras campañas de marketing. Si la tasa de devoluciones es inferior a la prevista, revisamos el rendimiento del servicio de atención al cliente, la publicidad y los programas de fidelización. Mediante un seguimiento continuo, nos aseguramos de que nuestros planes no se queden en la mera teoría, sino que evolucionen gradualmente hasta convertirse en herramientas eficaces que nos permitan tomar decisiones óptimas a medida que la empresa crece.

Propuesta

Dulce Bajo Cero se enfoca estratégicamente en optimizar sus procesos internos para incrementar gradualmente su rentabilidad. Los análisis iniciales muestran que la empresa goza de buena reputación entre los consumidores locales, pero requiere un control más preciso del flujo de caja, los costos operativos, los costos de producción, la gestión de inventario y las pérdidas por desperdicio de materiales u obsolescencia de productos. Por lo tanto, el plan no busca un

crecimiento o expansión a corto plazo, sino que prioriza el fortalecimiento de la estructura administrativa y operativa para crear una base sólida para el desarrollo futuro.

El proyecto está planificado para el período 2026-2030, con la primera fase comenzando en 2026. Esta fase implementará herramientas prácticas y fáciles de usar, como hojas de cálculo y hojas de control, registros detallados de ventas, seguimiento de todas las compras, control básico de inventario y una lista actualizada de clientes habituales. Estas medidas permitirán a la empresa comprender con mayor precisión el desempeño real de ventas de cada producto o servicio, facilitando decisiones más informadas y seguras en cuanto a precios, publicidad y selección de canales de distribución.

Todo el plan se basa en cinco áreas clave: una gestión financiera sólida, medidas para evitar el despilfarro, planificación estratégica y organización en redes sociales y plataformas digitales, actividades para fomentar la recompra y una revisión continua para determinar qué productos o servicios generan mayores beneficios. Cada una de estas áreas busca solucionar una dificultad específica que se detectó en el diagnóstico y contará con indicadores claros para medir los resultados obtenidos. De esta forma, Dulce Bajo Cero podrá dejar atrás la gestión basada solo en la experiencia o la costumbre, para pasar a un manejo mucho más ordenado y estructurado, sin perder por ello la agilidad y adaptabilidad que caracterizan a este tipo de microempresas familiares.

Tabla 17

Propuesta estratégica para "Dulce Bajo Cero"

Línea de acción	Problema que atiende	Acción propuesta	Resultado esperado
Control financiero	Falta de registros ordenados.	Crear matriz de ingresos, egresos, costos e inventarios.	Conocer costos reales y margen de utilidad.
Reducción de desperdicios	Pérdida de insumos perecibles.	Estandarizar porciones, recetas y control de inventario.	Disminuir pérdidas y mejorar el uso de recursos.
Presencia digital	Publicaciones irregulares.	Elaborar calendario mensual de contenidos.	Aumentar alcance y consultas de clientes.
Fidelización	Falta de seguimiento a clientes frecuentes.	Registrar recompras, referidos y satisfacción.	Fortalecer la relación con consumidores habituales.

Rentabilidad	Desconocimiento del beneficio real.	Calcular mensualmente el margen de utilidad neta.	Evaluar si las ventas generan ganancia real.

Nota: El plan incluye medidas administrativas, operativas y comerciales para mejorar la rentabilidad de la empresa conjunta. *Elaboración propia.*

En líneas generales, esta propuesta le da a Dulce Bajo Cero la oportunidad de evolucionar hacia un estilo de administración más estructurado y profesional, pero siempre ajustado a su dimensión actual. La idea básica es que todos los cambios o ajustes se pueden realizar con los recursos existentes, evitando así costes adicionales y la creación de programas complejos que son difíciles de mantener a largo plazo.

Cronograma

Este instrumento describe la secuencia de medidas fundamentales que conforman el plan operativo para 2026. El objetivo es una asignación gradual y sistemática de tareas: en primer lugar, priorizar la organización de los recursos económicos; en segundo lugar, implementar mecanismos de control durante las operaciones; y, finalmente, desarrollar estrategias para fortalecer la presencia comercial y las relaciones con los clientes.

Tabla 18

Cronograma de Implementación

Actividad	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Crear matriz de ingresos, egresos, costos e inventarios.	X	X										
Registrar mensualmente ventas, compras y gastos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaborar calendario mensual de publicaciones.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aplicar publicaciones y promociones digitales.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estandarizar recetas, porciones e inventario.			X	X	X							
Registrar desperdicios de insumos.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crear registro de clientes frecuentes y referidos.				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aplicar encuestas breves de satisfacción.				X			X			X		

Actividad	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Calcular margen de utilidad neta.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisar resultados y aplicar ajustes.				X		X		X		X		X

Nota: El plan incluye medidas administrativas, operativas y comerciales para mejorar la rentabilidad de la empresa conjunta. *Elaboración propia.*

Presupuesto de implementación

Dado que Dulce bajo Cero es una pequeña empresa familiar, se optó por un plan de inversión limitado. La mayoría de las operaciones no requieren gastos adicionales, ya que los recursos existentes como teléfonos, computadoras, acceso a internet, hojas de cálculo y el tiempo del propietario se utilizan plenamente.

El presupuesto operativo para el primer año es de $790. Estos fondos se destinarán principalmente a publicidad en plataformas digitales, programas de fidelización de clientes, el lanzamiento de un servicio de entrega a domicilio y la capacitación básica del personal. Se trata de una inversión moderada y totalmente apropiada, ya que contribuirá a estructurar mejor los procesos internos, consolidar la posición de la marca en el mercado y evaluar con mayor precisión el desempeño y la rentabilidad de la empresa.

Tabla 19

Presupuesto de Implementación

Actividad	Recurso requerido	Costo unitario	Frecuencia	Costo anual estimado
Matriz de control financiero en Excel	Computador y Excel disponible	$0,00	Una vez	$0,00
Registro de ventas, compras e inventarios	Tiempo administrativo de la propietaria	$0,00	Mensual	$0,00
Publicaciones en redes sociales	Celular, internet y diseño básico	$0,00	Mensual	$0,00
Pauta publicitaria digital	Promoción en Facebook/Instagram	$50,00	11 meses	$550,00
Programa de referidos y clientes frecuentes	Descuentos y material promocional básico	$80,00	Anual	$80,00
Encuestas breves de satisfacción	Formularios digitales	$0,00	Trimestral	$0,00

Actividad	Recurso requerido	Costo unitario	Frecuencia	Costo anual estimado
Control de recetas, porciones y desperdicios	Formatos internos de control	$20,00	Anual	$20,00
Servicio de delivery o entregas programadas	Coordinación, empaque y apoyo logístico inicial	$100,00	Anual	$100,00
Capacitación básica en finanzas y redes sociales	Talleres, videos o asesoría puntual	$40,00	Anual	$40,00
Total estimado				$790,00

Nota: Estas cifras están expresadas en dólares estadounidenses y representan estimaciones de referencia para 2026. Los presupuestos pueden ajustarse en función de los ingresos, la disponibilidad de recursos y el desempeño comercial mensual. *Elaboración propia.*

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD
TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **AYALA GOMEZ JONATHAN PAUL**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **6%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito, 22 de mayo del 2026

COORDINACIÓN TITULACIÓN