



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**TEMA:** \_\_\_\_\_

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS CON  
PINCHAGUA EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en  
Administración de Empresas y Negocios

**Autor:**

Uzho Ayo Marco Vinicio

**Tutor:**

Ing. Loya Simbaña Jorge Aníbal, MSc.

QUITO - ECUADOR

2021

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN DEL  
TRABAJO DE TITULACIÓN**

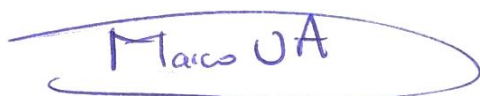
Yo, Marco Vinicio Uzho Ayo, declaro ser autor del trabajo de titulación con el nombre “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS CON PINCHAGUA EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO.”, como requisito para optar al grado de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en el D.M. de Quito, a los 26 días del mes de febrero del 2021, firmo conforme:

Autor: Marco Vinicio Uzho Ayo



Firma: .....

Número de Cédula: 1720950128

Dirección: Santo Domingo De Los Tsáchilas, La Concordia, Calle Manabí Y Tarqui.

Correo Electrónico: marcoking-@hotmail.com

Teléfonos:

0994853745

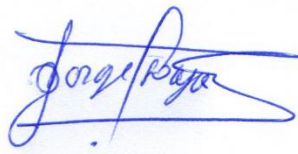
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Director del Trabajo de Investigación **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS CON PINCHAGUA EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO”** presentado por Marco Vinicio Uzho Ayo, para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios.

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Quito, D.M. 26 de febrero de 2021

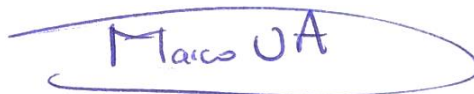


.....  
Ing. Jorge Aníbal Loya Simbaña MSc.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS CON PINCHAGUA EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO”** son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito, D.M. 26 de febrero de 2021



Marco Vinicio Uzho Ayo

C.I. 1720950128

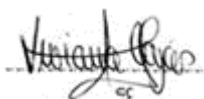
## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS CON PINCHAGUA EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO”** previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, D.M. 26 de febrero de 2021



Eco. Mercedes Galarraga  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Ing. Viviana Cajas  
VOCAL 1



Autorizado Empastado

Ing. Andrés Palacio  
VOCAL 2

## **DEDICATORIA**

Dedicado en especial a mis padres, hermanos y sobrinos; quienes son y fueron el motor de mi vida profesional, siempre confiaron en mí para llegar a culminar esta carrera universitaria, el siguiente proyecto de investigación va dedicado para ustedes con todo mi corazón y esfuerzo.

*El*

*Autor*

## **AGRADECIMIENTO**

Dedico a Dios, ya que el presente trabajo refleja los conocimientos adquiridos durante mi tiempo de estudio dentro de la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA”, quien ha sido el pilar fundamental para cumplir con un objetivo que hoy se hace realidad y la que forjará de hoy en adelante mis proyectos a futuro. A mis profesores: Gracias por su dedicación, por su apoyo y paciencia, quienes, con sus conocimientos, experiencias y su amistad contribuyeron en mi formación profesional.

*Gracias a todos*

## ÍNDICE DEL CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DEL CONTENIDOS .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
RESUMEN EJECUTIVO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
EXECUTIVE SUMMARY (ABSTRACT) .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	6
1. ÁREA DE MARKETING.....	6
1.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	6
1.2 DEFINICIÓN DE PRODUCTO.....	6
1.2.1Especificación del Producto.....	7
1.2.2.Aspectos innovadores.....	7
1.3 DEFINICIÓN DEL MERCADO .....	8
1.3.1 Que mercado se va a tocar en general.....	8
1.3.1.1 Categorización de Sujetos .....	9
1.3.1.2 Estudio de Segmentación .....	10
1.3.1.3 Plan de Muestreo.....	11
1.3.1.4 Instrumentos para recopilar información .....	12
1.3.1.4. Diseño y recolección de información.....	14
1.3.1.3. Análisis e interpretación.....	17
1.3.2.Demanda potencial .....	29
1.3.2.1.Demanda potencial en la población .....	30
1.4. ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO AMBIENTE .....	32
1.4.1. Análisis del micro ambiente .....	33



1.4.2. Análisis del Macro ambiente. ....	34
1.4.2.1. Matriz PESTAL.....	34
1.4.3. Análisis del Macro Ambiente .....	36
1.4.4. Proyección de la oferta .....	40
1.4. Demanda Insatisfecha.....	43
1.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD QUE SE REALIZARÁ.....	44
1.5.1. Plan de Medios.....	45
1.5.1.1. Presupuesto .....	46
1.6. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN A UTILIZAR .....	48
1.7. SEGUIMIENTO DE CLIENTES.....	48
1.8. MERCADOS ALTERNATIVOS.....	49
CAPITULO II .....	51
2. ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES).....	51
2.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE PRODUCCIÓN.....	51
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	51
2.2.1. Descripción de proceso de transformación del producto.....	51
2.2.2. Descripción del Proceso de producción y comercialización del producto...	53
2.2.3. Descripción de instalaciones, equipos y personas.....	56
2.2.4. Tecnología a aplicar.....	59
2.3. FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES .....	60
2.3.1. Ritmo de producción.....	60
2.3.2. Nivel de inventario promedio. ....	61
2.3.3. Número de trabajadores.....	61
2.4. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	62
2.4.1. Capacidad de Producción Futura.....	62
2.5. DEFINICIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN	64
2.5.1. Especificación de Productos y grado de sustitución que pueden presentar.	64
2.6. CALIDAD .....	64
2.6.1. Método de control de calidad.....	65
2.7. NORMATIVAS Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN....	67
2.7.1. Seguridad e higiene ocupacional.....	67
3. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN .....	77

3.1. OBJETIVO DEL ESTUDIO DEL ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN .....	77
3.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	77
3.2.1 Visión de la Empresa.....	77
3.2.2 Misión de la Empresa .....	77
3.2.3 Objetivos y estrategias .....	78
3.3.ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA .....	80
3.3.1. Organización Interna .....	80
3.3.2. Descripción de puestos.....	82
3.4. CONTROL DE GESTIÓN .....	85
3.5. NECESIDADES DE PERSONAL .....	86
4.    ÁREA JURÍDICO LEGAL.....	87
4.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO JURÍDICO LEGAL .....	87
4.2. Determinación de la forma jurídica.....	87
4.3. Patentes y Marcas.....	89
4.4. Licencias necesarias para funcionar y documentos legales .....	91
CAPÍTULO V .....	96
5.    ÁREA FINANCIERA .....	96
5.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO FINANCIERO .....	96
5.2. PLAN DE FINANCIAMIENTO .....	99
5.3. CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS.....	99
a) Detalle de Costos .....	99
b) Proyección de Costos.....	102
c) Detalle de Gastos .....	103
d) Proyección de Gastos.....	105
5.4. CÁLCULO DE INGRESOS.....	108
5.5. FLUJO DE CAJA .....	109
5.6. PUNTO DE EQUILIBRIO .....	112
5.7. ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	114
5.8. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	115
a) Indicadores.....	115
1) Valor Actual Neto (VAN) .....	115
2) Tasa Interna de Retorno (TIR).....	117

3) Costo beneficio .....	118
4) Período de Recuperación .....	119
b) Razones financieras .....	120
1) Índice de Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto).....	120
CONCLUSIONES .....	121
RECOMENDACIONES.....	123
BIBLIOGRAFÍA.....	124
ANEXOS .....	127

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Especificación del Producto.....	7
Tabla 2 Mercado que va a tocar .....	9
Tabla 3 Categorización de Sujetos.....	9
Tabla 4 Dimensión Conductual.....	10
Tabla 5 Dimensión Geográfica .....	10
Tabla 6 Dimensión Demográfica .....	11
Tabla 7 Información requerida para el Análisis del entorno/Mercado .....	12
Tabla 8 Información requerida para el análisis del producto.....	13
Tabla 9 Información requerida para elaborar la propuesta de estrategia de comercialización .....	13
Tabla 10 Pregunta 1 Dentro de su alimentación ¿Gusta comer ceviche? .....	17
Tabla 11 Pregunta 2 ¿Por qué prefiere comer ceviche?.....	18
Tabla 12 Pregunta 3 ¿Con que frecuencia come ceviche en la semana? .....	20
Tabla 13. Pregunta 4 ¿Ceviche de qué le gusta comer más? .....	21
Tabla 14. Pregunta 5 En general, ¿Dónde suele comer ceviche?.....	22
Tabla 15. Pregunta 6 De una cevichería ¿Qué atributo es lo que más valora? .....	23
Tabla 16. Pregunta 7 ¿Conoce de los beneficios alimenticios que aporta a la salud el pescado pinchagua/sardina? .....	24
Tabla 17 Pregunta 8 ¿Conoce algún lugar dentro del cantón La Concordia que ofrezcan productos preparados con pinchagua?.....	25
Tabla 18. Pregunta 9 ¿Le gustaría contar con un local que preparen ceviche de pinchagua y degustar este plato conocido como uno de los mejores en la gastronomía manabita?.....	26
Tabla 19. Pregunta 10 ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un buen ceviche de pinchagua?.....	27
Tabla 20 Pregunta 11 ¿Por qué medios le gustaría recibir información de este producto?.....	28
Tabla 21. Proyección de la población del Cantón La Concordia.....	29
Tabla 22 Demandantes Potenciales del Cantón La Concordia .....	30
Tabla 23 Cálculo del promedio de consumo de ceviche.....	31
Tabla 24 Proyección de la demanda de ceviches de pinchagua.....	31

Tabla 25 Cinco fuerzas de Porter .....	33
Tabla 26 Factor Político .....	35
Tabla 27. Factor Económico .....	35
Tabla 28. Factor Social .....	36
Tabla 29. Factor Tecnológico .....	36
Tabla 30. Matriz EFE.....	37
Tabla 31. Matriz EFI.....	38
Tabla 32. Matriz de Perfil MPC.....	39
Tabla 33 Oferentes de ceviches en el Cantón La Concordia .....	41
Tabla 34 Producto Interno Bruto de Alojamiento y servicios de comida .....	41
Tabla 35 Proyección de la oferta de ceviches en el Cantón La Concordia .....	42
Tabla 36 Demanda insatisfecha de ceviches en el Cantón La Concordia.....	43
Tabla 37 Presupuesto Plan de medios Los ceviches del MAVI .....	47
Tabla 38 Cronograma de Plan de medios Los ceviches del MAVI.....	47
Tabla 39 Descripción del proceso de producción y comercialización del ceviche de pinchagua.....	53
Tabla 40 Ubicación de Los Ceviches del MAVI.....	56
Tabla 41 Distribución Física .....	57
Tabla 42 Descripción de equipos .....	58
Tabla 43. Descripción de personas.....	59
Tabla 44 Tecnología a aplicar .....	59
Tabla 45 Ritmo de producción.....	60
Tabla 46 Inventario de Insumos.....	61
Tabla 47 Número de trabajadores .....	62
Tabla 48 Producción diaria, semanal, mensual y anual. ....	62
Tabla 49 Proyección de la producción de ceviches de pinchagua a 5 años.....	63
Tabla 50 Materia prima.....	64
Tabla 51. Diagrama de Pareto ingreso de datos .....	66
Tabla 52 Diagrama de Pareto cálculo de los datos. ....	66
Tabla 53. Capítulo I. De las instalaciones, Art. 3-4-5.....	74
Tabla 54 Capítulo I. De las instalaciones, Art. 6-7 .....	75
Tabla 55. Capítulo II. De los equipos y utensilios .....	76

Tabla 56. Título IV - Capítulo I. Requisitos higiénicos de fabricación .....	76
Tabla 57 Plan de contingencia .....	78
Tabla 58 Descripción del cargo de Gerente General. ....	82
Tabla 59 Descripción del cargo de Operario/a de cocina .....	83
Tabla 60 Descripción del cargo de mesero/a .....	84
Tabla 61 Indicadores de Gestión del área Gerencia General .....	85
Tabla 62. Indicadores de Gestión del área Marketing y Ventas .....	85
Tabla 63. Indicadores de Gestión del área Producción .....	86
Tabla 64 Necesidades de personal .....	86
Tabla 65 Requisitos para constituir una S.A.S.....	88
Tabla 66 Pasos para constituir una S.A.S. ....	88
Tabla 67 ANEXO 1 Guía constitución de Sociedades Anónimas Simplificadas .	89
Tabla 68 Proceso de registro de la marca en el SENADI .....	90
Tabla 69 Requisitos para la aprobación del reglamento de seguridad y salud.....	91
Tabla 70 Documentos habilitantes o necesarios para la aprobación del reglamento .....	91
Tabla 71 Requisitos y documentos necesarios para obtener la patente municipal	92
Tabla 72 Requisito previo a la obtención del Permiso de Funcionamiento.....	93
Tabla 73 Pasos para obtener el permiso de funcionamiento otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos del La Concordia .....	93
Tabla 74 Proceso para obtener permiso de funcionamiento del ARSA.....	95
Tabla 75 Activos fijos del plan de inversiones .....	97
Tabla 76 Gastos de Constitución del plan de inversiones.....	98
Tabla 77 Capital de trabajo del plan de inversiones .....	98
Tabla 78 Plan de financiamiento del proyecto de inversión .....	99
Tabla 79 . Detalle de los costos.....	101
Tabla 80 Proyección de los Costos .....	102
Tabla 81 Detalle de Gastos Administrativos.....	103
Tabla 82 Detalle de los gastos de ventas.....	104
Tabla 83 Proyección de los gastos .....	105
Tabla 84. Nómina del personal .....	106
Tabla 85 Provisiones beneficios sociales de ley .....	106

Tabla 86. Depreciación .....	107
Tabla 87. Proyección de Depreciación.....	107
Tabla 88 Cálculo del costo unitario en la producción de cada camiseta.....	108
Tabla 89 Estimación de los ingresos mensuales .....	108
Tabla 90. Proyección de ingresos.....	109
Tabla 91. Flujo de caja efectivo .....	111
Tabla 92 Datos para el cálculo del punto de equilibrio.....	112
Tabla 93. Estado de Pérdidas y Ganancias .....	114
Tabla 94 Cálculos formula VAN .....	116
Tabla 95 Cálculo formula TIR .....	117
Tabla 96 Calculo Valor Actual de los ingresos y egresos netos (VAI) (VAC) ..	118
Tabla 97 Período de Recuperación .....	119
Tabla 98 Índice de rentabilidad.....	120
Tabla 99 Promedio de la Inflación anual .....	128

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Consumo de ceviche dentro de la alimentación .....	17
Figura 2 Preferencia de consumo de ceviche .....	18
Figura 3 Frecuencia de consumo de ceviches .....	20
Figura 4 Tipo de ceviche más demandado .....	21
Figura 5 Lugares donde consumen ceviche .....	22
Figura 6 Atributos que valoran los consumidores de una cevichería.....	23
Figura 7 Conocimiento de los beneficios los beneficios alimenticios que aporta a la salud el pescado pinchagua/sardina.....	24
Figura 8 Existencia de un local que ofrezcan productos preparados con pinchagua .....	25
Figura 9 Aceptación de contar con un local que preparen ceviche de pinchagua.	26
Figura 10 Precios dispuestos a pagar por el ceviche.....	27
Figura 11 Medios donde reciben la información del producto .....	28
Figura 12 Proyección PEA 2021-2026 Cantón La Concordia.....	30
Figura 13 Demanda anual del ceviche de pinchagua. ....	32
Figura 14 Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	33
Figura 15 Proyección oferta productos de ceviches en el Cantón La Concordia..	42
Figura 16 Proyección de la Demanda Insatisfecha de los productos cárnicos.....	43
Figura 17 Logotipo y slogan Los Ceviches del MAVI.....	44
Figura 18 Distribución del ceviche de pinchagua .....	48
Figura 19 CRM Efficacy .....	49
Figura 20 Mapa de procesos de Los Ceviches del MAVI .....	52
Figura 21 Flujograma de procesos de producción y comercialización del ceviche de pinchagua.....	54
Figura 22 Ubicación de Los Ceviches del MAVI.....	56
Figura 23 Plano de Los Ceviches del MAVI .....	57
Figura 24 Proyección de ventas de ceviche de pinchagua a 5 años .....	63
Figura 25 Encuesta de satisfacción del cliente.....	65
Figura 26 Reclamos del cliente .....	67
Figura 27 Mapa estratégico .....	79
Figura 28 Organigrama estructural .....	80



Figura 29 Organigrama Funcional .....	81
Figura 30 Punto de equilibrio.....	113

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS CON PINCHAGUA EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO.**

**AUTOR:** Marco Vinicio Uzho Ayo

**TUTOR:** MSc. Jorge Aníbal Loya Simbaña

**RESUMEN EJECUTIVO**

El Plan de Negocios estudia la Creación de la empresa Los Ceviches del MAVI, que brindará productos preparados a base de pinchagua, asimismo presenta el diseño de la estrategia de negocios que aumente las posibilidades de crecimiento del negocio a corto plazo, estableciendo los factores principales del entorno que puedan integrar una fortaleza o amenaza para el mismo, también, definiendo cómo se desarrollarán los procesos, la estructura organizacional que tendrá la empresa y cuán rentable es el proyecto en sí mismo. Para la elaboración de planes de negocio la Universidad Tecnológica Indoamérica establece la metodología a utilizar, específicamente la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; los métodos de recolección de datos que se utilizaron fueron fundamentalmente las encuestas como fuente de información primaria, y la información secundaria se basa en la revisión y análisis de documentación relacionada al giro de negocio. Dentro de los resultados importantes obtenidos en las encuestas realizadas establece que en el cantón La Concordia no tiene una cevichería que brinde productos preparados con pinchagua, entendiéndose que la población tiene el deseo de consumir el ceviche de pinchagua, por lo tanto, este producto innovador será una de las mejores delicias en la gastronomía de la localidad, lo que demuestra la oportunidad de negocio en un nicho de mercado para el proyecto. En el análisis de la competencia se determinó existen locales con productos similares al que se propone, la cual no representa una amenaza para la propuesta ya que ésta se encuentra direccionada en la demanda insatisfecha. Se pudo demostrar a través del estudio financiero la factibilidad de “LOS CEVICHE DEL MAVI.”, obteniendo un VAN de USD \$ 60.384,01 y una TIR de 56,52%; cifras muy atractivas para invertir, una relación B/C de \$ 0,34 ctvs., por dólar invertido y un Payback de 1 años 7 meses, 11 días.

**DESCRIPTORES:** Ceviche, gastronomía, higiene, pinchagua, saludable.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**THEME: BUSINESS PLAN FOR CREATING A COMMERCIALIZATION COMPANY OF FOODS PREPARED WITH PINCHAGUA IN SANTO DOMINGO PROVINCE.**

**Author:** Marco Vinicio Uzho Ayo

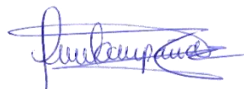
**Tutor:** MSc. Jorge Aníbal Loya Simbaña

**ABSTRACT**

The Business Plan studies the Creation of Los Ceviches del MAVI company, which will provide prepared products based on pinchagua, also presents the design of the business strategy that increases the possibilities of growth of the business in the short term, establishing the main factors of the environment that can integrate a strength or threat to it, also, defining how the processes will be developed, the organizational structure that the company will have and how profitable the project itself is. For the elaboration of business plans, the Indoamérica Technological University establishes the methodology to be used, specifically the Faculty of Business Administration and Economic Sciences; the data collection methods used were mainly surveys as a primary source of information, and secondary information is based on the review and analysis of documentation related to the business line. Among the important results obtained in the surveys carried out, it is established that in the canton La Concordia does not have a ceviche restaurant that offers products prepared with pinchagua, it is understood that the population has the desire to consume the pinchagua ceviche, therefore, this innovative product will be one of the best delicacies in the local gastronomy, which shows the business opportunity in a niche market for the project. In the analysis of the competition, it was determined that there are stores with products similar to the one proposed, which does not represent a threat to the proposal since it is directed at the unsatisfied demand. The feasibility of “LOS CEVICHES DEL MAVI.” was demonstrated through the financial study, obtaining a NPV of USD \$ 60,384.01 and an IRR of 56.52%; very attractive figures to invest, a B / C ratio of \$ 0.34 ctvs., per dollar invested and a playback of 1 years 7 months, 11 days.

**KEYWORDS:** Ceviche, gastronomy, healthy, hygiene, pinchagua.

**Reviewed by:**



**MSc. Lorena Espinosa F.**

## INTRODUCCIÓN

La sardina es una especie que en el Ecuador es conocida como pinchagua, y su pesca tiene lugar desde fines de junio hasta mediados de agosto. Para preservar la especie hay dos meses de veda; marzo y septiembre, estos peces plateados son utilizados en un 90% para conservas en lata, en poblaciones como Jama, Los Arenales; Las Gilses, Los Ranchos y Machalilla (provincia de Manabí) y Chanduy (provincia de Santa Elena) viven de la captura, limpieza y venta de estos menudos peces, que viajan en grandes cardúmenes.

Dentro de la alimentación habitual, los peces cumplen un papel importante ya que proveen al organismo de vitaminas y minerales. Las sardinas están dentro del grupo de pescados azules cuya característica es ser ricos en ácidos grasos omega 3 y disminuyen el nivel de colesterol en la sangre. El omega 3 es un nutriente importante dentro de cualquier dieta, por ser un ácido graso esencial que el cuerpo no puede producir por sí solo.

Esta oportunidad de negocio se justifica ya que, en los últimos años, el consumo del ceviche de pinchagua ha aumentado, existiendo de esta manera un nuevo nicho de mercado para ofrecer este exquisito producto a los habitantes del Cantón La Concordia, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas de degustar este plato conocido como uno de los mejores en la gastronomía manabita, que, pese a su consistencia, no está catalogado como una sopa.

A continuación, se muestra la distribución de los capítulos que se presentan en el actual proyecto:

**CAPITULO I. ÁREA DE MARKETING:** Se detallan todos lo relacionado con el estudio de mercado como son: definición y especificación del producto alimenticio, la segmentación del mercado objetivo; recopilación de la información para el estudio de mercado y determinar la demanda y oferta del producto para conocer la demanda insatisfecha del producto alimenticio que se propone.

CAPITULO II. ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES): Se establecen los componentes del área de proceso del producto, sus tipos, y los métodos de control de la calidad a aplicar y las políticas de seguridad e higiene que se deben utilizar.

CAPITULO III. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN: Se precisa desde un análisis estratégico la estructura organizacional y de gestión para el desarrollo apropiado para la producción de alimentos de la empresa.

CAPITULO IV. ÁREA JURÍDICO LEGAL: Se conocen los aspectos y permisos legales que se necesitan para la constitución del presente proyecto, que permitirán iniciar las operaciones de la empresa.

CAPITULO V. ÁREA FINANCIERA: Se elaborará un estudio financiero para justificar la viabilidad económica del proyecto mediante la determinación del VAN; TIR; Costo beneficio, determinando el periodo de recuperación de la inversión, como también el análisis del índice de rentabilidad.

## **Objetivos del trabajo de titulación**

### **Objetivo General**

Determinar la factibilidad para la creación de una empresa de comercialización de alimentos preparados con pinchagua, en el Cantón La Concordia, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, teniendo en cuenta en la evaluación los resultados del plan de marketing, plan operacional (producción), plan organizacional, marco jurídico legal y plan financiero; para la toma decisiones.

### **Objetivos específicos**

- 1) Realizar una investigación de mercado y marketing que permita la creación del proyecto definiendo las características del producto alimenticio que se comercializará.

- 2) Estandarizar el proceso de producción que tendrá la empresa Los ceviches del MAVI, y su capacidad de producción a través de flujogramas que reflejen la optimización de tiempo, recursos y calidad.
- 3) Establecer la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa para que por medio de su estructura organizacional interna y funcional responda a los requerimientos del negocio para el logro de sus objetivos trazados a corto y largo plazo.
- 4) Establecer la forma jurídica adecuada que permita la legalización de la empresa, obteniendo los permisos respectivos, para el correcto funcionamiento e identidad de la compañía.
- 5) Efectuar un estudio financiero para conocer la viabilidad del proyecto, a través de un plan de inversiones, plan de financiamiento, proyección de costos y gastos mediante la evaluación financiera por medio de indicadores financieros.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ÁREA DE MARKETING**

#### **1.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.**

Realizar una investigación de mercado y marketing que permita la creación del proyecto definiendo las características del producto alimenticio que se comercializará.

#### **1.2 DEFINICIÓN DE PRODUCTO.**

Stanton, Etzel y Walker, nos brindan la siguiente definición de producto: "Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea"


La pinchagua (*Alosa pseudoharengus*) es un importante pescado comestible en el Ecuador, La sardina es uno de los peces más abundantes en el mar y con nutrientes esenciales para el ser humano. Este pez es deleitado por muchos, pero a la vez rechazado por otros ya sea por su sabor o gustos alimenticios.

Dentro de la alimentación habitual, los peces cumplen un papel importante ya que proveen al organismo de vitaminas y minerales. Las sardinas están dentro del grupo de pescados azules cuya característica es ser ricos en ácidos grasos omega 3 y disminuyen el nivel de colesterol en la sangre, el omega 3 es un nutriente importante dentro de cualquier dieta, por ser un ácido graso esencial que el cuerpo no puede producir por sí solo.

### 1.2.1 Especificación del Producto

Básicamente el producto consistirá en la comercialización del ceviche de pinchagua, que es una comida preparada a base de pescado pinchagua, marinado en jugo de limón o naranja, cebolla paiteña, pimienta, tomate y culantro; se trata de un alimento que se come frío. Una variación del ceviche es que se puede preparar combinando con pescado y mariscos. Esta comida se acompaña en la costa con chifles, patacones y en algunos casos con arroz; en la región Andina se acompaña con maíz tostado, canguil y chifles.

**Tabla 1 Especificación del Producto**

Producto	Características	Beneficios
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La pinchagua proporciona aproximadamente 175 calorías y poco más de 320 miligramos de calcio, esta cantidad equivale al 32% del valor diario recomendado</li> <li>- Cuenta con aminoácidos esenciales y ácidos grasos como omega 3 por lo que se recomienda un consumo de al menos 1,2 gramos de proteína por kilogramo</li> <li>- Este tipo de pez es rico en minerales como selenio, hierro y fósforo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dichos nutrientes han demostrado preservar la salud del tejido magro, impidiendo la aparición de disfunciones y su catabolismo.</li> <li>- Previene el desarrollo de osteoporosis en las mujeres adultas.</li> <li>- Tiene efecto antiinflamatorio y rebaja la inflamación crónica de diversas enfermedades.</li> <li>- El consumo de ácidos grasos y la reducción de desarrollar enfermedades cardiovasculares por lo que sugiere consumir pescado azul al menos dos veces por semana</li> </ul>

**Fuente:** Consideraciones generales acerca del OPISTHONEMA SPP. (PINCHAGUA). (Revista Científica Dominio de las Ciencias, 2016)

**Elaborado por:** El autor.

### 1.2.2. Aspectos innovadores.

El aspecto innovador de la presente propuesta de negocio es el ceviche de pinchagua, siendo de esta manera los primeros en ofrecer este exquisito producto a los habitantes del Cantón La Concordia, provincia Santo Domingo de los



Tsáchilas, uno de los mejores en la gastronomía manabita. Se trata de un local con una decoración semejante a la de un mercado, que permite apreciar de cerca la preparación de cada plato

Lo más importante para la preparación de este producto es la frescura del mar y del resto de ingredientes. Esto significa un sabor extraordinario, mejor calidad e incluso una mejor digestión para quien lo consume, y el amor que se pondrá al cocinar.

Asimismo, se encargará de personalizar el ceviche, por ejemplo, sin cebolla, extra-tomate, o como lo pida el cliente, con objetivo: que los clientes disfruten del ceviche como si estuvieran en su hogar.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL MERCADO**

Para los autores Armstrong, Gary; Kotler, Philip; Astrid Mues Zepeda en el libro de Fundamentos de Marketing (2013) el mercado “Es el lugar donde se efectúan un conjunto de transacciones, intercambios de bienes y servicios o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores”

Por lo tanto; El mercado es el lugar físico o virtual en el que se realizan intercambios de bienes y servicios entre los proveedores y los consumidores, a través de un medio de pago.

#### **1.3.1 Que mercado se va a tocar en general**

El mercado que se va a tocar en general son los niños, jóvenes y familias del el Cantón La Concordia, provincia de Santo Domingo de lo Tsáchilas y lugares aledaños, determinando que ellos serán los clientes potenciales que demanden el producto alimenticio ofertado, desde una edad de 6 meses en adelante

**Tabla 2** Mercado que va a tocar

<b>Aspecto que considerar</b>	<b>Consideración</b>
¿Para quién será realmente relevante?	Para la satisfacción de los clientes que direccionen sus gustos y necesidades, con la finalidad de poder cumplir sus expectativas.
¿Cómo sus prospectos lo están resolviendo actualmente?	Cumpliendo las sugerencias que el cliente requiere del producto de Ceviches de pinchagua.
¿Qué apreciaría tanto que estuviera dispuesto a pagar por ello?	Que el producto sea preparado con productos frescos y de alta calidad con todas las características que el cliente espera para satisfacer las necesidades.
¿Qué deseo tienen que usted va a hacer realidad?	La creación del producto para cubrir las necesidades y fisiológicas que el cliente las requiere, manifestando los beneficios alimenticios que va a consumir para ganar su confianza.
¿Cuáles son sus principios y valores?	Respeto, responsabilidad, confianza, seguridad.

**Elaborado por:** El Autor

### 1.3.1.1 Categorización de Sujetos

La categorización de sujetos permitirá identificar a nuestros clientes de manera directa e indirecta.

**Tabla 3** Categorización de Sujetos

<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUJETO</b>
¿Quién compra?	Jefes del Hogar (familias)
¿Quién usa?	Hombres, mujeres y niños/as
¿Quién decide?	Jefes del hogar
¿Quién influye?	Hijos/as, abuelos/as y grupo social

**Elaborado por:** El Autor

### 1.3.1.2 Estudio de Segmentación

Para realizar la segmentación del mercado también es necesario realizarlo a partir de las variables como demográficas, geográficas y conductuales por su comportamiento al momento de comprar, esto ayuda a tener claro cuál será el mercado meta para lograr los objetivos del giro de negocio y de qué manera se logrará satisfacer las necesidades de los consumidores.

La segmentación se encuentra establecida según las siguientes variables:

#### Dimensión conductual

**Tabla 4** *Dimensión Conductual*

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Tipo de necesidad:	Fisiológica
Tipo de compra:	Comparación
Relación con la marca:	Si
Actitud frente al producto:	Positiva

**Elaborado por:** El Autor.

#### Dimensión Geográfica

La empresa estará ubicada en el Cantón La Concordia, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, por esta razón se estudiará la dimensión geográfica en general hasta que se especifique el mercado objetivo al cual se desea llegar. De acuerdo con las estadísticas proyectadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2010- 2020. (INEC, 2010)

**Tabla 5** *Dimensión Geográfica*

Variable	Descripción	Nº. Habitantes
País	Ecuador	17'510.643
Región	Sierra	7'847.136
Provincia	Santo Domingo De Los Tsáchilas	458.580
Cantón	La Concordia	52.571

**Fuente:** INEC. Proyección, 2010 - 2020

**Elaborado por:** El Autor.

## Dimensión Demográfica

Para este tipo de dimensión se han considerado variables como la edad, género, nivel socioeconómico; los valores detallados proceden del último censo realizado en el país que data del año 2010 y realizando las proyecciones necesarias para el año 2020 tal como se detalla a continuación. Se tomó como referencia la población económicamente activa desde los 18 hasta los 64 años de edad de los habitantes del Cantón La Concordia, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas con 34.171 habitantes

**Tabla 6** *Dimensión Demográfica*

<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Población</b>
Edad	De 18 a 64 años	34.171 hab
Género	Masculino	16.979 hab
	Femenino	17.192 hab
Nivel socioeconómico	PEA	34.171 hab

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Censos y Estadísticas (INEC) – Proyecciones 2019

**Elaborado por:** El Autor.

### 1.3.1.3 Plan de Muestreo

De acuerdo a los datos del censo INEC proyectado 2020 del Cantón La Concordia, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, presenta una población económicamente activa de 34.171 habitantes cabe indicar que la población está sujeta a un estudio infinito, ya que no se conoce con exactitud cuántas personas demandan de los productos preparados con pinchagua, por ende se aplicara la formula infinita, para de esta manera tener la certeza de cuantos cuestionarios serán necesarios, para aplicar la encuesta.

Para obtener la muestra se deberá aplicar la siguiente formula:

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

$$n = n = \frac{1,96^2(0,5)(0,5)}{0,05^2}$$

$$n = 384,16$$

$$n = 384 \text{ cuestionarios}$$

**Z** = 1,96 (Se considera el nivel de confianza del 95%)

**P**= 0,5 (Probabilidad a favor)

**Q** = 0,5 (Probabilidad en contra)

**E** = 5% (Margen de error)

Al aplicar la fórmula de población finita para la población objeto de estudio, se determinó que se realizara 384 encuestas a la población del Cantón La Concordia, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

#### 1.3.1.4 Instrumentos para recopilar información

Para la recolección de la información se procede a plantear objetivos los cuales son necesarios para el cuadro de necesidades del plan de negocios.

Para la presente investigación se ha definido como instrumento de recopilación de información, a la aplicación de una encuesta asistida, la misma que está formulada con sus respectivas preguntas claves como lo son la aceptación del producto, las principales características de sus requerimientos, la frecuencia de consumo, los precios, entre otras.

**Objetivo Específico 1:** Analizar las condiciones existentes del mercado para la proporción de información del producto.

**Tabla 7 Información requerida para el Análisis del entorno/Mercado**

<b>Necesidades de Información</b>	<b>Tipo de Información</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Instrumentos</b>
Locales de expendio de productos preparados de pinchagua	Primaria	Entrevista	Recolección de información del producto
Proveedores de pescado pinchagua, vegetales	Secundaria	Observación	Libros de texto, Banco de datos
Factores estadísticos	Secundarias	Instituciones que respaldan la acuicultura y pesca	Banco de datos de Instituciones y otras empresas publicas

**Fuente:** Investigación Personal

**Elaborado por:** El Autor

**Objetivo Específico 2:** Determinar que métodos de recolección se utilizará para el análisis de aceptación del producto, frecuencia de consumo, cantidad de productos, precios que están dispuestos a pagar en el mercado.

**Tabla 8 Información requerida para el análisis del producto**

<b>Necesidades de información</b>	<b>Tipo de información</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Instrumentos</b>
Estadísticas del sector	Secundaria	INEC	Internet, base de datos del Cantón La Concordia, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas
Calidad del producto	Primaria	Consumidores	Encuestas
Aceptación del producto	Primaria	Consumidores	Encuestas
Gustos y preferencias de los consumidores	Primaria	Consumidores	Encuestas
Frecuencia, cantidad precio del producto	Primaria	Consumidores	Encuestas

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: El Autor.

**Objetivo Estratégico:** Determinar el análisis de elaboración de estrategias para la comercialización

**Tabla 9 Información requerida para elaborar la propuesta de estrategia de comercialización**

<b>Necesidades de información</b>	<b>Tipo de información</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Instrumentos</b>
Frecuencia de compra y consumo	Primaria	Consumidores	Encuesta
Formas de pago	Primaria	Consumidores	Encuesta
Preferencia de sitios habituales de compra	Primaria	Consumidores	Encuesta
Aceptación del producto	Primaria	Consumidores	Encuesta
Medios de Comunicación para publicidad	Primaria	Consumidores	Encuestas

**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** El Autor.

#### **1.3.1.4. Diseño y recolección de información.**

##### **Desarrollo de instrumentos**

Los instrumentos que se utilizarán en esta investigación son las herramientas claves para obtener la información de manera óptima dirigiendo la investigación al núcleo del tema, para encontrar esta información se recurrirá a lo detallado a continuación: recolección de bibliografía documental e información valedera al tema principal, observación investigativa, y encuestas.

Las fuentes de información para la investigación pueden ser primarios o secundarias, las primarias surgen de la investigación tales como las encuestas y las secundarias se encuentran en datos, informes, páginas web, entre otros.

##### ***Información primaria***

La investigación descriptiva, será el método adecuado para la investigación, ya que con las encuestas aplicadas a los consumidores de productos preparados con pinchagua en el Cantón La Concordia, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, se recopilará la información importante que servirá de base para organizar los procesos para la preparación del producto de este nuevo nicho de mercado.

Una vez obtenida la información se realizará la interpretación de los resultados mediante el método deductivo, para ir de lo general a lo particular en la investigación, con el objetivo de conocer los gustos y preferencias de los consumidores, buscando la satisfacción del cliente en general.

##### ***Información secundaria***

En este caso se analizarán textos sobre temas del buen servicio al cliente, revistas y documentales sobre el consumo de pinchagua, relacionándolos directamente con la empresa que se creará; así como aquella información importante que ayudarían a estructurar bien este plan de negocios, analizando páginas y publicaciones de los portales web tales como del Instituto Nacional de

Pesca (INP), entidad adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), del (INEC) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

### ***Encuesta***

Este instrumento de investigación permitirá recolectar información acerca de los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores de productos preparados de pinchagua, la aceptación del producto, conocer la competencia existente en el mercado, además de conocer el rango de precios que estaría dispuesto a pagar el cliente potencial, y finalmente que medios de comunicación serán más aceptados para promocionar el producto, en la que se realiza preguntas suficientes y pertinentes para obtener la mayor información posible, que son:

### **ENCUESTA DIRIGIDA AL CONSUMIDOR**

**Objetivo:** Recolectar información fiable sobre los gustos y preferencias de los consumidores de cárnicos.

**Instrucciones:** Con el fin de conocer las oportunidades de mercado para la comercialización de productos preparados con pinchagua en el Cantón La Concordia, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, solicitamos su colaboración para llenar la siguiente encuesta, marcando con una “X” la respuesta de su elección.

#### **1) Dentro de su alimentación ¿Gusta comer ceviche?**

Si ( )

No ( )

#### **2) ¿Por qué prefiere comer ceviche?**

Costumbre familiar ( )

Saludable ( )

Por los ingredientes ( )

Te da energía ( )

Rico en antioxidantes ( )

Aliado de su salud metabólica ( )

#### **3) ¿Con que frecuencia come ceviche al mes?**

1 vez al mes ( )

2 veces al mes ( )

3 veces al mes ( )

4 veces al mes ( )



**4) ¿Ceviche de qué le gusta comer más?**

- Camarón ( )
- Pescado ( )
- Concha ( )
- Mixto ( )

**5) En general, ¿Dónde suele comer ceviche?**

- En su casa o de un familiar ( )
- En restaurantes ( )
- En patios de comidas ( )
- Otros ( )

**6) ¿De un local que es lo que más valora para el consumo de ceviche?**

- La atención ( )
- En el precio ( )
- El ambiente ( )
- La música ( )
- Otros ( )

**7) ¿Conoce de los beneficios alimenticios que aporta a la salud el pescado pinchagua/sardina?**

- Si ( )
- No ( )

**8) ¿Conoce algún lugar dentro del cantón La Concordia que ofrezcan productos preparados con pinchagua?**

- Si ( )
- No ( )

**9) ¿Le gustaría contar con un local que preparen ceviche de pinchagua y degustar este plato conocido como uno de los mejores en la gastronomía manabita?**

- Si ( )
- No ( )

**¿Cuánto está dispuesto a pagar por un buen ceviche?**

- \$1,50 a \$2 ( )
- \$2 a \$2,50 ( )
- \$2,50 a \$3 ( )
- \$3 a \$3,50 ( )

**10) ¿Por qué medios le gustaría recibir información de este producto?**

- Redes Sociales ( )
- Página Web ( )
- Volantes ( )
- Todas las anteriores ( )

Gracias por su colaboración

### 1.3.1.3. Análisis e interpretación

El proceso de digitación, tabulación e interpretación de la información primaria recopilada, se lo consolida con la finalidad de poseer una base fundamentada para emitir una toma de decisiones lo más ajustada a la realidad de la población objeto de estudio referente a los gustos y preferencias con respecto al consumo de los productos preparados a base del pescado pinchagua, así como para la sociedad del cantón La Concordia.

**Tabla 10** *Pregunta 1 Dentro de su alimentación ¿Gusta comer ceviche?*

Variable	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Si	384	100,00%
No	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor



**Figura 1** *Consumo de ceviche dentro de la alimentación*

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor

#### **Análisis:**

A través de la investigación se determina que el 100% de los encuestados gustan de comer ceviche dentro de su alimentación.

#### **Interpretación:**

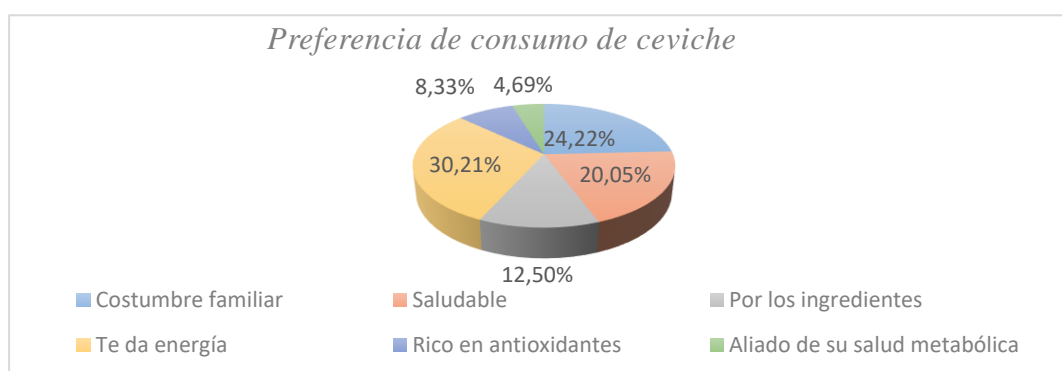
En esta pregunta se determina que la totalidad de la población del Cantón La Concordia come ceviche dentro de su alimentación, por lo tanto, este hábito de consumo demuestra la gran oportunidad de negocio para el presente proyecto.

**Tabla 11** Pregunta 2 ¿Por qué prefiere comer ceviche?

Variable	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Costumbre familiar	93	24,22%
Saludable	77	20,05%
Por los ingredientes	48	12,50%
Te da energía	116	30,21%
Rico en antioxidantes	32	8,33%
Aliado de su salud metabólica	18	4,69%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor



**Figura 2** Preferencia de consumo de ceviche

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor

### **Análisis:**

A través de la investigación se determina que el 30,21% de los encuestados, prefieren consumir ceviche porque les da energía; el 24,22% por costumbre familiar; el 20,05% por que es saludable; el 12,50% por los ingredientes; el 8,33% porque es rico en antioxidantes; y el 4,69% porque es un aliado de su salud metabólica.

### **Interpretación:**

En esta pregunta se puede determinar que la población en general tiene sus costumbres y hábitos propios de la región costeña, ya que consideran que consumir ceviche ya sea por el motivo que este sea, siempre será parte de la gastronomía de la región, por lo tanto se considera un buen nicho de mercado para la presente proyecto.

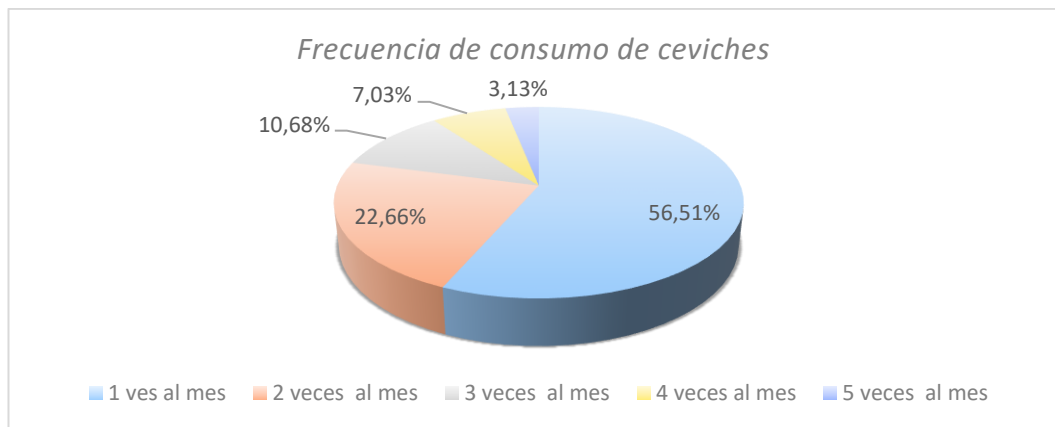


**Tabla 12** *Pregunta 3 ¿Con que frecuencia come ceviche en la semana?*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje %</b>
1 ves al mes	217	56,51%
2 veces al mes	87	22,66%
3 veces al mes	41	10,68%
4 veces al mes	27	7,03%
5 veces al mes	12	3,13%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor



**Figura 3** *Frecuencia de consumo de ceviches*

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor

### **Análisis:**

En esta pregunta el 56,51% de los encuestados manifiestan que consumen ceviche 1 vez al mes; mientras que el 22,66% consumen ceviche 2 veces al mes; el 10,68% consumen ceviche 3 veces al mes; el 7,03% consumen ceviche 4 veces al mes; y el 3,13% consumen ceviche 5 veces al mes.

### **Interpretación:**

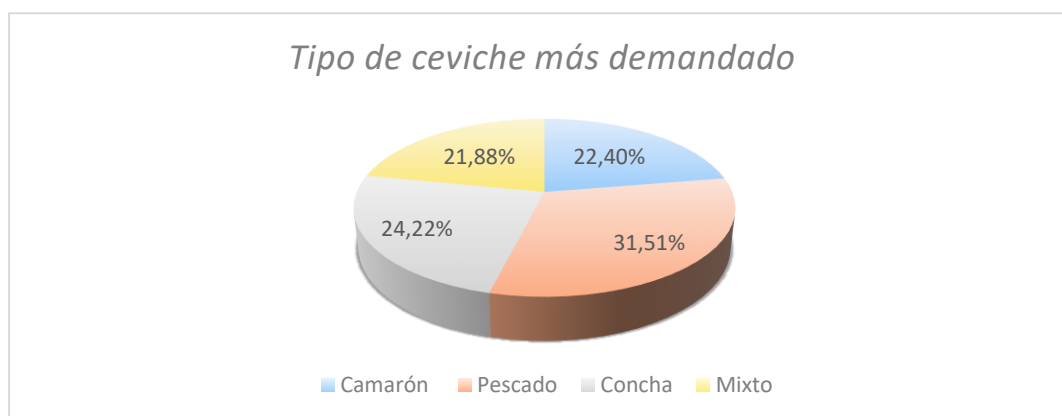
De acuerdo con los datos obtenidos en esta pregunta se puede establecer un promedio de consumo de ceviche a la semana, el mismo que se determina en una frecuencia promedio de 2 veces al mes por cada habitante del Cantón La Concordia, por lo que es favorable para el nuevo producto propuesto en el presente proyecto

**Tabla 13.** *Pregunta 4 ¿Ceviche de qué le gusta comer más?*

Variable	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Camarón	86	22,40%
Pescado	121	31,51%
Concha	93	24,22%
Mixto	84	21,88%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor



**Figura 4** *Tipo de ceviche más demandado*

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor

#### **Análisis:**

En esta pregunta el 31,51% manifestaron que les gusta comer más ceviche de pescado; el 24,22% les gusta comer más ceviche de concha; el 22,40% les gusta comer más ceviche camarón; y el 21,88% les gusta comer más ceviche mixto.

#### **Interpretación:**

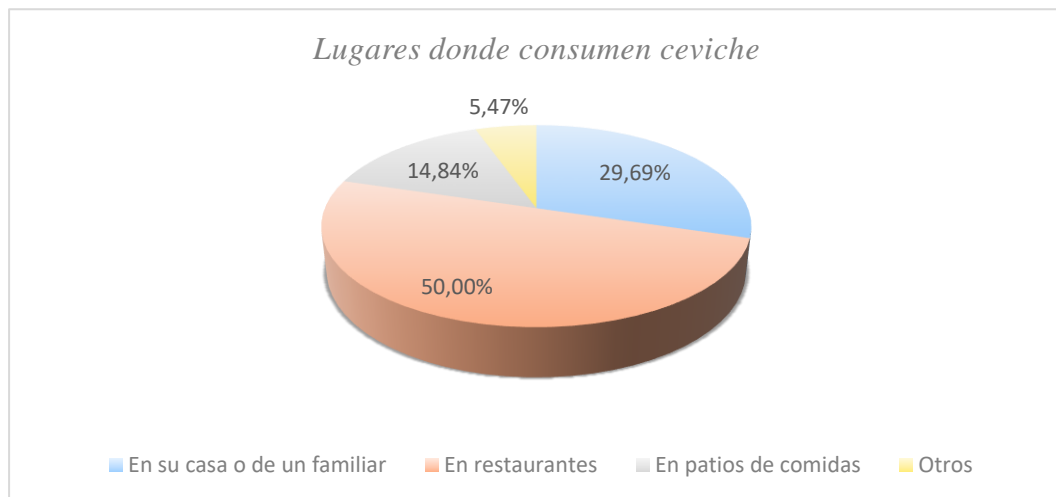
La información obtenida en esta pregunta determina con claridad que las preferencias de consumo de ceviche de pescado son más altas, frente a la variedad de mariscos que se presenta en esta región costera, por lo tanto, esta tendencia demuestra que el ceviche de pinchagua tendrá gran acogida en el sector y favorable para la propuesta actual.

**Tabla 14.** *Pregunta 5 En general, ¿Dónde suele comer ceviche?*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje %</b>
En su casa o de un familiar	114	29,69%
En restaurantes	192	50,00%
En patios de comidas	57	14,84%
Otros	21	5,47%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor



**Figura 5** *Lugares donde consumen ceviche*

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor

### **Análisis:**

En esta pregunta el 50,00% manifestaron que suele comer ceviche en restaurantes; el 29,69% suele comer ceviche en su casa o de un familiar; el 14,84% suele comer ceviche en patios de comidas; mientras que el 5,47% suele comer ceviche en otros lugares.

### **Interpretación:**

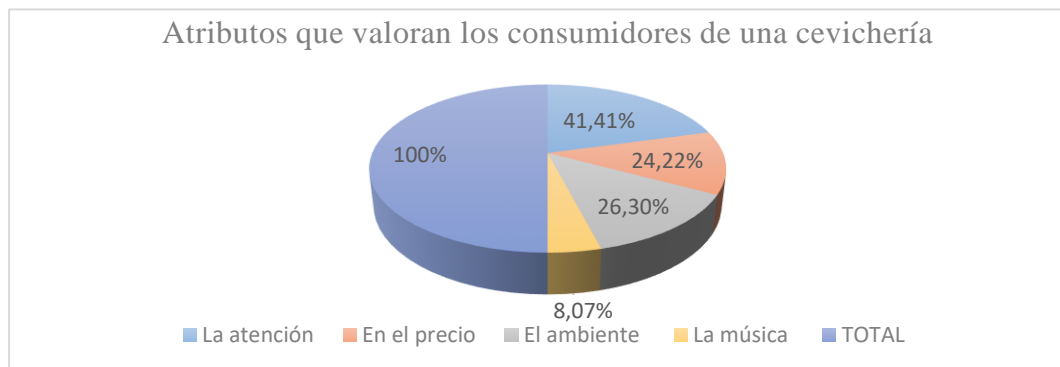
De acuerdo a la información obtenida en esta pregunta se pudo establecer que la mayoría de la población suelen visitar los restaurantes para consumir ceviche, siendo para el nuevo proyecto una buena referencia de la oportunidad de ingresar al mercado con el producto, asegurando un nicho de mercado.

**Tabla 15.** *Pregunta 6 De una cevichería ¿Qué atributo es lo que más valora?*

Variable	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
La atención	159	41,41%
En el precio	93	24,22%
El ambiente	101	26,30%
La música	31	8,07%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor



**Figura 6** *Atributos que valoran los consumidores de una cevichería*

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor

### **Análisis:**

En esta pregunta el 41,41% manifestaron que el atributo es lo que más valoran en una cevichería es La atención, el 26,30% manifestaron que el ambiente; el 24,22% manifestaron que el precio; y el 8,07% manifestaron que la música.

### **Interpretación;**

De acuerdo a los resultados en esta pregunta se puede apreciar que la mayoría de la población consideran más importantes la cuantificación de los beneficios como una buena atención y un ambiente acogedor, de lo que están dispuestos a pagar por el producto, lo que para la creación de un nuevo concepto de un local moderno y acogedor, tendrán un gran impacto positivo de la nueva cevichería..

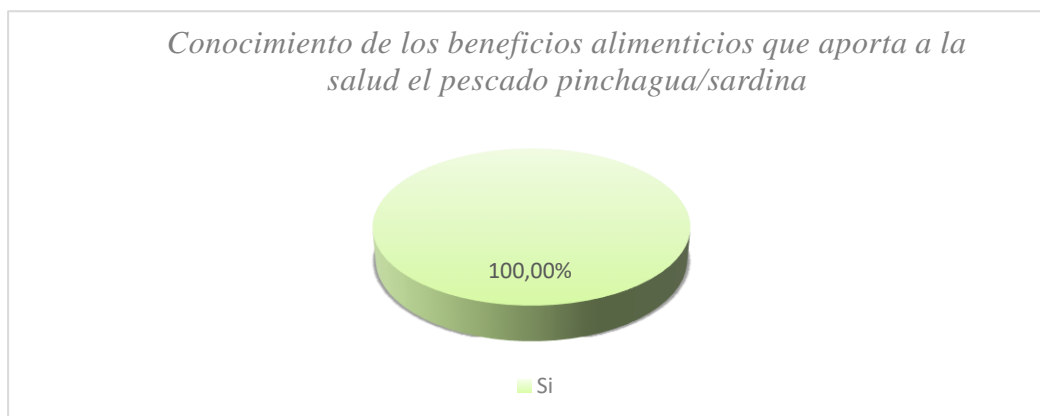


**Tabla 16.** *Pregunta 7 ¿Conoce de los beneficios alimenticios que aporta a la salud el pescado pinchagua/sardina?*

Variable	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Si	384	100,00%
No	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor



**Figura 7** *Conocimiento de los beneficios los beneficios alimenticios que aporta a la salud el pescado pinchagua/sardina*

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor

#### **Análisis:**

En esta pregunta el 100% considera que conocen de los beneficios los beneficios alimenticios que aporta a la salud el pescado pinchagua/sardina

#### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en esta pregunta se puede apreciar que toda la población sabe y aprecia los beneficios alimenticios de la pinchagua, ya que por lo general este pescado/sardina se lo distribuye enlatado a nivel nacional, y la más conocida la sardina Real, por lo tanto, el ceviche de pinchagua será apreciados por el consumidor y le darán ventaja competitiva sobre la competencia.

**Tabla 17** *Pregunta 8 ¿Conoce algún lugar dentro del cantón La Concordia que ofrezcan productos preparados con pinchagua?*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje %</b>
Si	0	0,00%
No	384	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada  
**Elaborado por:** El Autor



**Figura 8** *Existencia de un local que ofrezcan productos preparados con pinchagua*  
**Fuente:** Encuesta aplicada  
**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:**

En esta pregunta el 100% de los encuestados no conocen de algún lugar dentro del cantón La Concordia que ofrezcan productos preparados con pinchagua.

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en esta pregunta se puede determinar que en el cantón La Concordia no se tiene otra cevichería que brinde productos preparados con pinchagua., por lo tanto este producto innovador será una de las mejores delicias en la gastronomía de la localidad.

**Tabla 18.** *Pregunta 9 ¿Le gustaría contar con un local que preparen ceviche de pinchagua y degustar este plato conocido como uno de los mejores en la gastronomía manabita?*

Variable	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Si	384	100,00%
No	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor



**Figura 9** *Aceptación de contar con un local que preparen ceviche de pinchagua*

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:**

En esta pregunta el 100% de los encuestados consideran que les gustaría contar con un local que preparen ceviche de pinchagua.

**Interpretación:**

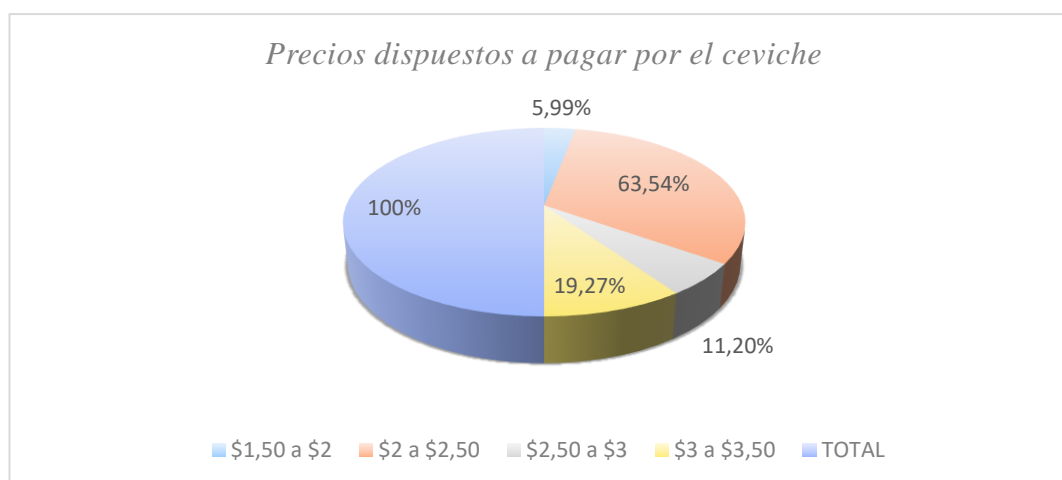
La interpretación es clara en esta pregunta al momento de conocer la aceptación total de que a la población les gustaría contar con un local que preparen ceviche de pinchagua, representando al 100% una gran oportunidad de implementar este nuevo proyecto, con una visión moderna dentro de los hábitos alimenticios del Cantón.

**Tabla 19.** *Pregunta 10 ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un buen ceviche de pinchagua?*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Mediana</b>	<b>Valor ponderado</b>
\$1,50 a \$2	23	5,99%	1,75	0,10
\$2 a \$2,50	244	63,54%	2,25	1,43
\$2,50 a \$3	43	11,20%	2,75	0,31
\$3 a \$3,50	74	19,27%	3,25	0,63
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>		<b>2,47</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor



**Figura 10** *Precios dispuestos a pagar por el ceviche*

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor

### **Análisis:**

En esta pregunta el 63,54% de los encuestados manifestaron estar dispuestos a pagar por un buen ceviche de pinchagua de \$2 a \$2,50; el 19,27% de \$3 a \$3,50; el 11,20% de \$2,50 a \$3; y el 5,99% de \$1,50 a \$2.

### **Interpretación:**

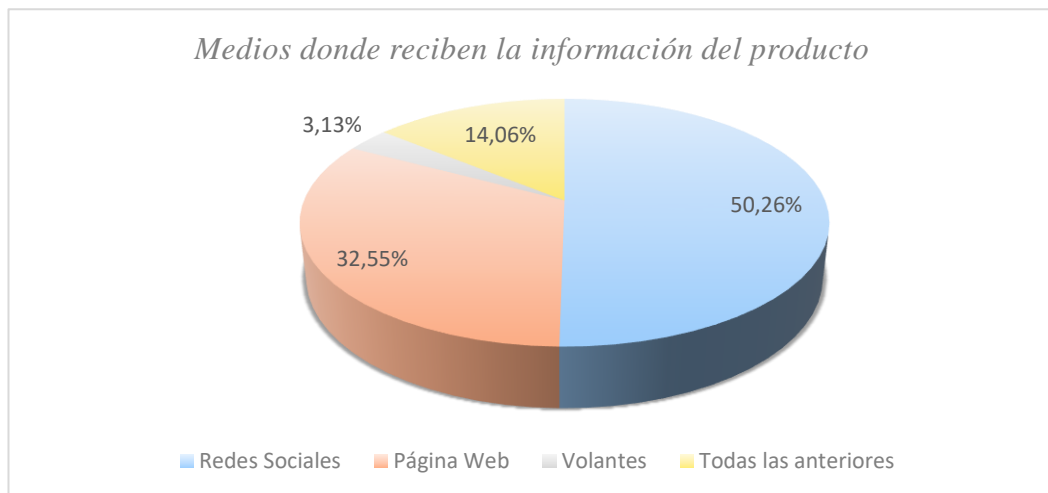
De acuerdo a los resultados en esta pregunta, la mayoría de la población tiene una apreciación clara del precio que puede pagar por un ceviche de pinchagua, lo que es favorable para la rentabilidad del nuevo proyecto, u da una definición clara a la hora de establecer la estrategia de precios, que de acuerdo al cálculo se puede establecer el mismo en USD\$ 2,50. .

**Tabla 20** *Pregunta 11 ¿Por qué medios le gustaría recibir información de este producto?*

Variable	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Redes Sociales	193	50,26%
Página Web	125	32,55%
Volantes	12	3,13%
Todas las anteriores	54	14,06%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor



**Figura 11** *Medios donde reciben la información del producto*

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** El Autor

### **Análisis:**

En esta pregunta el 50,26% de los encuestados manifiestan que les gustaría recibir información del producto a través de las redes sociales; el 32,55% les gustaría informarse a través de una página web; el 3,13% a través de hojas volante; y el 14,06% están de acuerdo en todas las anteriores.

### **Interpretación:**

De acuerdo al resultado en esta pregunta, se pudo conocer la gran mayoría de los consumidores se informa de manera directa a través de la tecnología, y la información que se pueda desarrollar a través de las redes sociales y páginas web, por lo tanto la estrategia de ventas para la nueva empresa se enfocará en realizar contenidos de información del producto a través de las herramientas tecnológicas que ofrece el internet.

### 1.3.2. Demanda potencial

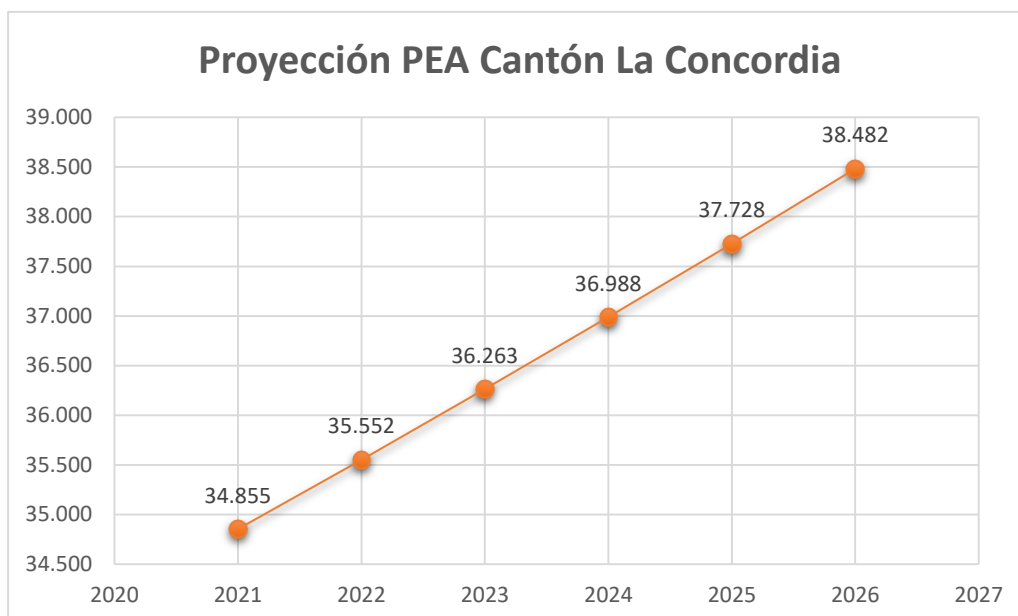
Se define a la demanda potencial como la capacidad posible que se pudiese comercializar un producto o servicio de acuerdo con el consumo de un mercado objetivo. El mismo que sea determinado en base la tasa de crecimiento poblacional que se registra en 1,02%, de los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas en las proyecciones realizadas al 2020 del Cantón La Concordia . (INEC, 2019).

**Tabla 21.** *Proyección de la población del Cantón La Concordia.*

<b>Año</b>	<b>Población Cantón La Concordia proyección INEC 1,02%</b>	<b>69,70% PEA Cantón La Concordia</b>
2010	44.304	28.798
2011	45.187	29.372
2012	46.062	29.940
2013	46.926	30.502
2014	47.776	31.054
2015	48.612	31.598
2016	49.435	32.133
2017	50.241	32.657
2018	51.033	33.171
2019	51.810	33.677
2020	52.571	34.171
<b>2021</b>	<b>53.622</b>	<b>34.855</b>
2022	54.695	35.552
2023	55.789	36.263
2024	56.905	36.988
2025	58.043	37.728
2026	59.203	38.482

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador 2010, con proyección al (2020)

**Elaborado por:** El Autor



**Figura 12** Proyección PEA 2021-2026 Cantón La Concordia

**Elaborado por:** El Autor

### 1.3.2.1. Demanda potencial en la población

Para la determinar los demandantes potenciales del ceviche de pinchagua, se basará en la proyección de la población desde el año 2021 al 2026 de la tabla 21 con los índices obtenidos en el INEC; y los resultados obtenidos en la pregunta N° 9 donde se determina una aceptación del 100% de la población, que les gustaría contar con un local que preparen ceviche de pinchagua y degustar este plato conocido como uno de los mejores en la gastronomía manabita, lo cual se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 22** Demandantes Potenciales del Cantón La Concordia

Año	PEA Cantón La Concordia	% de aceptación	Demandantes potenciales del producto
2021	34.855	100%	34.855
2022	35.552	100%	35.552
2023	36.263	100%	36.263
2024	36.988	100%	36.988
2025	37.728	100%	37.728
2026	38.482	100%	38.482

**Fuente:** Tabla 21; resultados pregunta 9 de la encuesta aplicada a los consumidores

**Elaborado por:** El Autor

### 1.3.2.2.Demanda potencial del ceviche de pinchagua

Para calcular la demanda potencial del producto se toma como referencia la información de la pregunta N° 3; en la tabulación de los datos nos determina que cada habitante del Cantón La Concordia consume ceviche 3 veces en promedio a la semana, por lo tanto, al año consume 163 veces al año, a continuación, el detalle:

**Tabla 23** *Cálculo del promedio de consumo de ceviche*

Variable	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %	Consumo de ceviche mensual	Consumo de ceviche anual
1 ves al mes	217	56,51%	217	2.604
2 veces al mes	87	22,66%	174	2.088
3 veces al mes	41	10,68%	123	1.476
4 veces al mes	27	7,03%	108	1.296
5 veces al mes	12	3,13%	60	720
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>682</b>	<b>8.184</b>

**Fuente:** Resultados pregunta 3 de la encuesta aplicada a los consumidores

**Elaborado por:** El Autor

$$\text{Consumo promedio} = \frac{\sum \text{USO ANUAL}}{N}$$

$$\text{Consumo promedio} = \frac{8.184}{384}$$

$$\text{Consumo promedio} = 21 \text{ ceviches al año}$$

Con la información obtenida de la tabla 23, se realizará la proyección correspondiente para establecer la demanda anual del ceviche de pinchagua que consumen los habitantes del Cantón La Concordia, la misma que se detalla a continuación.

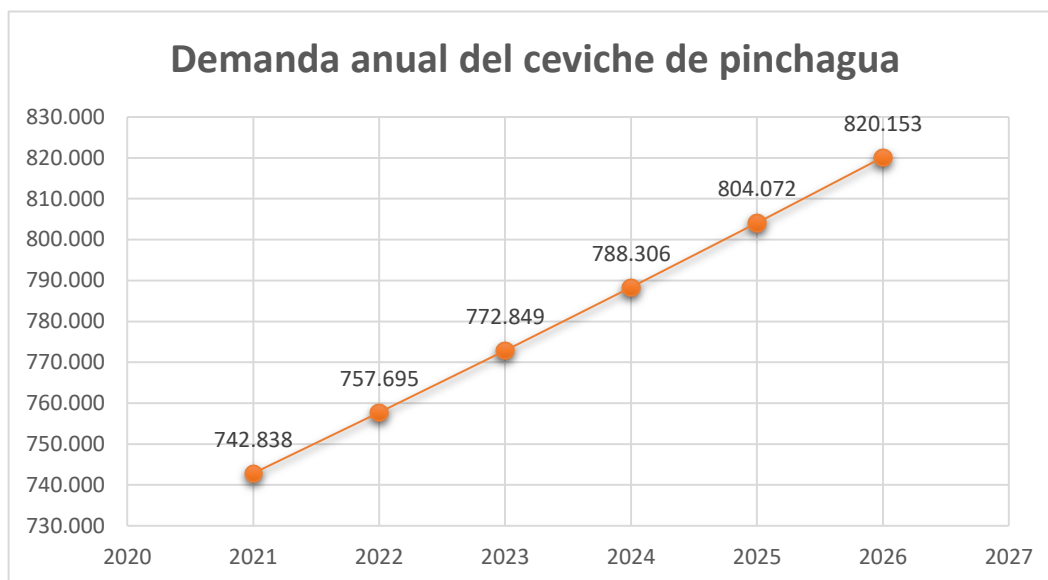
**Tabla 24** *Proyección de la demanda de ceviches de pinchagua*

Año	Demandantes potenciales del producto	Promedio consumo mensual	Promedio consumo anual	Demanda del producto mensual	Demanda del producto anual
<b>2021</b>	34.855	2	21	61.903	742.838
2022	35.552	2	21	63.141	757.695
2023	36.263	2	21	64.404	772.849
2024	36.988	2	21	65.692	788.306
2025	37.728	2	21	67.006	804.072
2026	38.482	2	21	68.346	820.153

**Fuente:** Tablas 22 y 23

**Elaborado por:** El Autor





**Figura 13** Demanda anual del ceviche de pinchagua.

**Elaborado por:** El Autor

De acuerdo a la información procesada, se determina que la demanda potencial de ceviches para el año presente es 5´678.028.; con la proyección se establece para el 2026 una demanda de 6´269.001 ceviches.

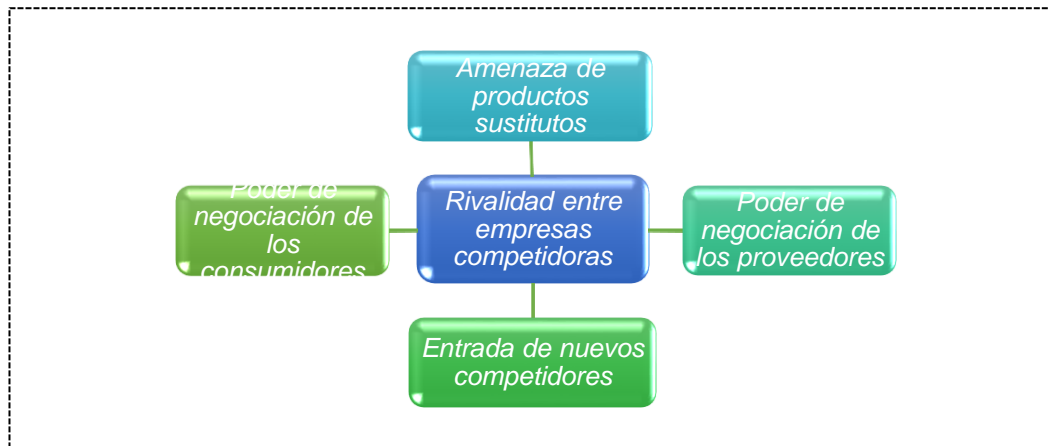
#### **1.4. ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO AMBIENTE**

Para los autores Miguel Santesmases Mestre, Francisco Javier Valderrey Villar, Adriana Del Carmen Sánchez Guzmán (2014), en el libro Fundamentos de Mercadotecnia mencionan que “ El macroambiente no guarda una relación causa-efecto con la actividad comercial. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios. Su influencia no se limita a las actividades comerciales, sino también a otras muchas actividades humanas sociales, por lo tanto, son fuerzas que rodean a la empresa y no pueden ejercer ningún control, entre ellas se encuentran las oportunidades y amenazas.” (pág. 49)

El microambiente afecta solo a la empresa, es por ello que es controlable y pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas se encuentran las fortalezas y debilidades de la organización.

### 1.4.1. Análisis del micro ambiente

Porter (2015) sostiene que, “el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas que compiten entre sí por quedarse con la mayor parte del valor que se produce en una industria” (p. 200), estas se detallan a



continuación:

**Figura 14** Modelo de las cinco fuerzas de Porter

**Fuente:** Porter, Estrategia Competitiva (2015)

**Elaborado por:** El Autor

El modelo que propone las fuerzas de Porter se enfoca en realizar un análisis situacional de la empresa aquí propuesta, pretende maximizar oportunidades y minimizar amenazas existentes en el ambiente donde desarrolla sus actividades en base a unas solidas fortalezas y mínimas debilidades que posea.

Para la determinación del análisis del microambiente se tomará en cuenta las cinco fuerzas de Porter, ya que establece un marco para analizar la competencia y desarrollar estrategias de negocios para las organizaciones.

**Tabla 25** Cinco fuerzas de Porter

<b><i>Rivalidad entre empresas competidoras</i></b>	La rivalidad es alta debido al mercado amplio debido a la facilidad de la preparación de los ceviches también, sin embargo, la modernización de los procesos es nula, ya sea por costos o por el desinterés de la competencia de mejorar la calidad de la atención y los productos alimenticios.
<b><i>Amenaza de productos sustitutos</i></b>	Actualmente la preparación y comercialización de los ceviches es alta, por la gran variedad de mariscos que existen en la región costera, lo importante de este tipo de alimentos, es que son preferidos por su alto

	nivel nutricional y afrodisiaco, es decir, el nivel de sustitución es mínima.
<b><i>Poder de negociación de los consumidores</i></b>	Dentro del cantón La Concordia no existe un local donde de ofrezcan productos preparados con pinchagua, siendo un producto innovador que no se adquiere en el mercado. En este caso, el poder de negociación lo tiene la empresa.
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que el Cantón de la concordia se encuentra a pocas horas de los puertos pesqueros, donde se puede negociar con facilidad directamente con muchos de los dueños de las embarcaciones por lo que al tener mucha oferta, el poder de negociación lo tienen los compradores.
<b><i>Entrada de nuevos competidores</i></b>	Este proyecto se enfoca en la comercialización de productos preparados con pinchagua, por ende, es un factor que lo diferencian de otros productos similares en la zona; sin embargo, hay que tomar en cuenta la posibilidad del ingreso de nuevos competidores debido a que es un producto alimenticio que se consume todo el tiempo y eso hace que cualquier persona o empresa pueda lanzar al mercado el mismo producto, o con beneficios saludables similares

**Fuente:** Porter, Estrategia Competitiva (2015)

**Elaborado por:** El Autor

#### **1.4.2. Análisis del Macro ambiente.**

En este análisis se estableces los factores incontrolables o las fuerzas que rodean a una organización. Para este estudio se utilizarán las matrices PESTAL, EFE, EFI y la matriz del Perfil competitivo (MPC).

##### *1.4.2.1. Matriz PESTAL*

Se realiza un análisis de los factores internos y externos los cuales no pueden ser controlados por la empresa, se define las estrategias inherentes, para lograr atenuar las amenazas que pongan en riesgo el éxito del proyecto.

**Tabla 26 Factor Político**

<b>Factor:</b>	<b>Clima político</b>
<b>Detalle:</b>	Ante el acercamiento de las elecciones del país puede surgir cambio en leyes y/o normativas con relación a la empresa privada productora de alimentos procesados.
<b>Plazo:</b>	Largo plazo, desde marzo 2021 aproximadamente
<b>Implicación (Análisis):</b>	El gobierno actual que tiene el Ecuador atraviesa por una situación muy difícil debido al gran endeudamiento que tiene, esto ha hecho que haya constantes cambios en el tema político, cambios en leyes. El país el próximo mes tendrá nuevas elecciones, y ante esta situación no se sabe en qué medida se pueden presentar cambios, pero puede surgir el interés político de impulsar el apoyo a la empresa privada, a la empresa dedicada a la producción, ya que generan fuentes de empleo, especialmente a aquellas cuya finalidad es producir alimentos que beneficien a la salud.
<b>Impacto:</b>	Positivo

**Fuente:** *Revista Primicias* (2020)

**Elaborado por:** El Autor

**Tabla 27. Factor Económico**

<b>Factor:</b>	<b>Situación económica del país por baja del PIB</b>
<b>Detalle:</b>	El Ecuador atraviesa por un decrecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel país, el cual debido a la pandemia no ha mejorado.
<b>Plazo:</b>	Corto y largo plazo, desde ahora hasta 2026. A pesar de las dificultades ocurridas a nivel mundial, la población ecuatoriana se ha caracterizado por ser perseverante, trabajador y luchador. La pandemia ha causado que actualmente baje el PIB, algo que lleva al país a inflación de precios, endeudamiento, es una situación que se ha salido de control a nivel mundial, pero poco a poco la población se está acostumbrando a la nueva modalidad, pues ya se han retomado las actividades paulatinamente, una vez que aparezca la vacuna según el Banco Mundial estima que el PIB tendrá un crecimiento de alrededor de 3,2% para el año 2021 y 1,5% en el 2022.
<b>Implicación (Análisis):</b>	
<b>Impacto:</b>	Positivo

**Fuente:** *Banco Central del Ecuador* (2019) y *Revista Gestión Digital* (2020)

**Elaborado por** El Autor

**Tabla 28. Factor Social**

<b>Factor:</b>	<b>Tendencias de estilo de vida</b>
<b>Detalle:</b>	Las personas buscan adquirir un hábito de consumo alimenticio que no afecte su salud, buscan comer sano y preparados fáciles de consumir.
<b>Plazo:</b>	A corto plazo abril 2021 y a largo plazo en adelante.
<b>Implicación (Análisis):</b>	El consumo de los productos del mar, como lo son los mariscos y especialmente el pescado, esto se debe al consumo de dietas saludables. A raíz de la pandemia por covid-19, la gente comienza priorizar una alimentación sana y cuán importante es alimentarse bien, pero cuando buscan alimentarse bien también va ligado a degustar de productos innovadores, agradables al paladar. En este cantón no hay empresas dedicadas a una producción que genere beneficios saludables, pero en Los ceviches del MAVI sí, y sobre todo ahora con el lanzamiento de este producto que tiene beneficios, permitirá generar mayor conciencia en nueva tendencia sana para el consumo de alimentos en la población del Cantón La Concordia.
<b>Impacto:</b>	Positivo

**Fuente:** Revista Gestión Digital (2020)  
**Elaborado por:** El Autor

**Tabla 29. Factor Tecnológico**

<b>Factor:</b>	<b>Promoción del desarrollo tecnológico</b>
<b>Detalle:</b>	El uso de la tecnología va en aumento, pero actualmente está siendo cada vez un factor más prioritario cuando se trata de negocios.
<b>Plazo:</b>	Desde ahora corto plazo, enero 2021 y a largo plazo en adelante.
<b>Implicación (Análisis):</b>	El país considera cada vez más importante la innovación en el ámbito tecnológico ya que se necesita fomentar el desarrollo de las empresas ecuatorianas. Con el tiempo los locales de venta de alimentos se van actualizando y modernizando los interiores de los locales, implementando herramienta y maquinarias modernas. También hoy en día debido a la pandemia es un gran reto innovador las mejoras tecnológicas para que las empresas aumenten su productividad, esto posibilitará a la empresa llegar con oferta de productos saludables a más personas gracias a las posibilidades de ir innovando el tema digital como medios de ventas y comunicación con los clientes.
<b>Impacto:</b>	Positivo

**Fuente:** Revista Gestión Digital (2020)  
**Elaborado por:** El Autor

### 1.4.3. Análisis del Macro Ambiente

#### 1.4.3.1. Matriz de evolución de factores externos (EFE)

La evaluación externa abarca el análisis, calificación y ponderación de los factores externos claves que pueden afectar de forma directa el emprendimiento del proyecto; la presente Matriz Evaluación de Factores Externos

abarca las principales oportunidades y amenazas existentes y que pudieran manifestar un condicionamiento directo para con la implementación de un supermercado de carnes; se la detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 30. Matriz EFE**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES DE ÉXITO</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1- Incentivos tributarios y créditos empresariales	0,10	3	0,30
2- Uso de las redes sociales para publicidad	0,18	4	0,72
3- Tendencia de consumo del producto	0,20	4	0,80
4- Crecimiento de la población	0,16	4	0,64
<b>Total Oportunidades</b>			<b>2,46</b>
<b>AMENAZAS</b>			
1.- Estancamiento de la economía en el país	0,12	2	0,24
2.- Existencia de productos similares	0,10	2	0,20
3.- Falta de barreras competitivas para el acceso de servicios similares.	0,08	1	0,08
4.- Clientes con más opciones de productos	0,06	1	0,06
<b>Total Amenazas</b>			<b>0,58</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,04</b>

**Fuente:** Análisis del proyecto

**Elaborado por:** El Autor

Como el valor ponderado de la matriz EFE es de 3,04, se puede concluir que existe una clara inclinación fuerte hacia las oportunidades del entorno, ya que la calificación total supera los 2,5 de la media, lo que determina que la empresa responderá de forma excelente a las oportunidades y amenazas del entorno y realizando el análisis respectivo se puede notar que las oportunidades son mayores con un total de 2,46 frente a las amenazas con un total de 0,58.

#### **1.4.3.2. Matriz de Evaluación de factores internos.**

El análisis de los factores internos consiste en construir la matriz EFI este instrumento ayudará a formular estrategias que resumen y evalúa las debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del de Los Ceviches del MAVI, y así poder evaluar las relaciones en dichas áreas.

**Tabla 31. Matriz EFI**

FACTORES INTERNOS CLAVES DE ÉXITO	Puntuación	Calificación	Ponderación
<b>FORTALEZAS</b>			
1.- Conocimiento de manejo administrativo de empresas	0,14	4	0,56
2.- Oferta de producto saludable con ingredientes naturales	0,20	4	0,8
3.- Precio competitivo y asequible	0,16	3	0,48
4.- Comercialización directa y rápida con el cliente	0,16	4	0,64
Total Fortalezas			<b>2,48</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
1.- Poca capacidad instalada con respecto a la demanda potencial.	0,10	2	0,20
2.- No contar con instalaciones propias	0,10	2	0,20
3.- Bajo posicionamiento frente a los competidores	0,06	1	0,06
4- Proyecto en etapa de posicionamiento	0,08	1	0,08
Total Debilidades			<b>0,54</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,02</b>

**Fuente:** Análisis del proyecto

**Elaborado por:** El Autor

Como el valor ponderado de la matriz EFI es de 3,02, se puede determinar que el negocio antes de su operación ya indica una posición interna fuerte, ya que la calificación total supera los 2,5 puntos que se requiere para alcanzar esta posición y realizando el análisis respectivo se puede notar que las fortalezas son mayores con un total de 2,48 frente a las debilidades con un total de 0,54.

### 1.4.3.3. Matriz de perfil competitivo

Para el autor David Fred (2003) del libro Conceptos de Administración Estratégica expresa que;

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores

importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos, (David, 2003).

Para la elaboración de la matriz, MPC se ha identificado a los principales competidores que pueden afectar a Los Ceviches del MAVI, para así poder analizar sus fortalezas y debilidades.

**Tabla 32. Matriz de Perfil MPC**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	Cevichería Pájaro Rojo		Cevichería 3 Garrotazos		Marisquería Filadelfia		Cevichería El Manglar		Los Ceviches del MAVI	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
		Participación de mercado	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24	3	0,36
Infraestructura	0,20	4	0,80	2	0,40	4	0,80	4	0,80	2	0,40
Posición financiera.	0,18	4	0,72	3	0,54	4	0,72	4	0,72	2	0,36
Calidad del producto.	0,12	4	0,48	2	0,24	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Competitividad de los precios	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Atención al cliente	0,14	3	0,42	2	0,28	3	0,42	3	0,42	2	0,28
Fidelización del cliente	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24	1	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,38</b>		<b>2,30</b>		<b>3,26</b>		<b>3,38</b>		<b>1,88</b>

**Fuente:** Investigación del proyecto. Cantón La concordia 2020.

**Elaborado por:** El Autor

Según los datos que surgen de la tabla MPC, la Infraestructura y la posición financiera son los factores de mayor importancia para el éxito como señala el peso de 0,20 y 0,18 respectivamente. La atención al cliente es uno de los factores de gran relevancia para el éxito de los servicios con un peso de 0,14; la Participación de mercado, Calidad del producto; la Competitividad de los precios y la fidelización del cliente son claves para el éxito con un peso de 0,12.

Por lo que se puede determinar que los competidores no comercializan el mismo producto que se propone, por lo cual no representan competencia directa para la propuesta ya que ésta se encuentra directamente vinculada a una parte del mercado. Los Ceviches del MAVI aún no se encuentra posicionada en el mercado y es por este motivo que es la de menor ponderación, pero al analizar a sus mayores competidores le permite visualizar de forma clara el panorama dentro del mercado y de esta manera establecer estrategias y mecanismos que permitan el



crecimiento aprovechando que existe una demanda insatisfecha dentro y porque no fuera del cantón.

#### **1.4.4. Proyección de la oferta**

En la publicación del 16 de octubre del 2020 el periódico El Mercurio destaca que en Ecuador, el consumo anual per cápita de productos de mar es del 7,8 kg, según el Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas de la Espol (Cenaim). A propósito del Día Mundial de la Alimentación, proclamado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) en 1979, que se celebra el 16 de octubre de cada año, Gabriela Iturralde, Asesora Nutricional de Negocios Industriales Real NIRSA S.A, explica la importancia y beneficios del consumo de pescados y mariscos para la salud de las personas. Además, Nirsa a través de su marca Real lanzó una campaña para concientizar sobre la buena alimentación y la importancia de comer de una manera equilibrada.

Los pescados y mariscos son considerados como alimentos muy completos porque nos aportan gran cantidad de nutrientes esenciales para el día a día. Además, son un aliado para bajar de peso ya que casi no contienen grasa y se los puede consumir hasta cinco veces al día.

El análisis de la oferta presenta los diferentes productos similares ofertados por las cevicherías del sector, mismos que se pudieron constatar mediante visitas realizadas por el autor del proyecto a los distintos establecimientos que ofrecen dichos productos. La información de cantidades vendidas en las cevicherías es limitada, por lo que la determinación de la oferta se la ha tenido que realizar en base a una indagación realizadas a los establecimientos que brindan productos preparados de mariscos, en los diferentes puntos de venta del Cantón La Concordia, para conocer exactamente cuál es su nivel de venta mensual de los ceviches.

**Tabla 33 Oferentes de ceviches en el Cantón La Concordia**

PRINCIPALES LOCALES DE VENTA DE CEVICHESES	# Ceviches Diarios	# Ceviches Semanales	# Ceviches mensual	# Ceviches Anual
Ceviches de Starki	180	1.260	5.400	64.800
Ceviches Miquito	200	1.400	6.000	72.000
Cevichería Da a Mendoza	170	1.190	5.100	61.200
Cevichería 3 Garrotazos	190	1.330	5.700	68.400
Cangrejadas de Juanka	160	1.120	4.800	57.600
Ceviches Don Zambra	160	1.120	4.800	57.600
Cevichería Juan Camarón	85	595	2.550	30.600
Cevichería Pájaro Rojo	240	1.680	7.200	86.400
Marisquería Filadelfia	200	1.400	6.000	72.000
Cevichería El Manglar	170	1.190	5.100	61.200
Cevichería El colorado	160	1.120	4.800	57.600
Total oferta de ceviches en el Cantón La Concordia	<b>1.385</b>	<b>9.695</b>	<b>41.550</b>	<b>498.600</b>

**Fuente:** Investigación del proyecto. Cantón La Concordia 2020.

**Elaborado por:** El Autor

Para la proyección de la oferta se realiza un análisis del PIB de las actividades de Alojamiento y servicios de comida, y de acuerdo a las cifras proporcionadas por el Banco Central del Ecuador del Producto Interno Bruto por Industria desde el año 2009 hasta el año 2019, un crecimiento del 3% de estas actividades, y el Promedio de la Tasa de variación anual del PIB total es del 2,6%. Este indicador determina el crecimiento de la industria de Alojamiento y servicios de comida, para la proyección de la oferta para los próximos 5 años. (Banco Central del Ecuador, 2020)

**Tabla 34 Producto Interno Bruto de Alojamiento y servicios de comida**

Período / Industrias	Alojamiento y servicios de comida Millones de USD (*)	PIB
2010	1.312,4	69.555,4
2011	1.427,9	79.276,7
2012	1.631,8	87.924,5
2013	1.877,6	95.129,7
2014	2.054,4	101.726,3
2015	2.083,1	99.290,4
2016 (sd)	2.123,2	99.937,7
2017 (p)	2.225,4	104.295,9
2018 (p)	2.314,3	107.562,0
2019 (p)	2.422,6	108.108,0
	Tasa de variación anual, porcentaje	
2010	4,2	3,5
2011	6,0	7,9
2012	4,0	5,6
2013	4,8	4,9
2014	2,3	3,8
2015	-3,7	0,1
2016 (sd)	-0,6	-1,2
2017 (p)	5,8	2,4
2018 (p)	6,0	1,3
2019 (p)	4,4	0,01
Promedio de la Tasa de variación anual	<b>3,0</b>	<b>2,6</b>

(\*) Incluye aproximación de decimales (sd) semi-definitivo (p) provisional

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2020)

**Elaborado por:** El Autor

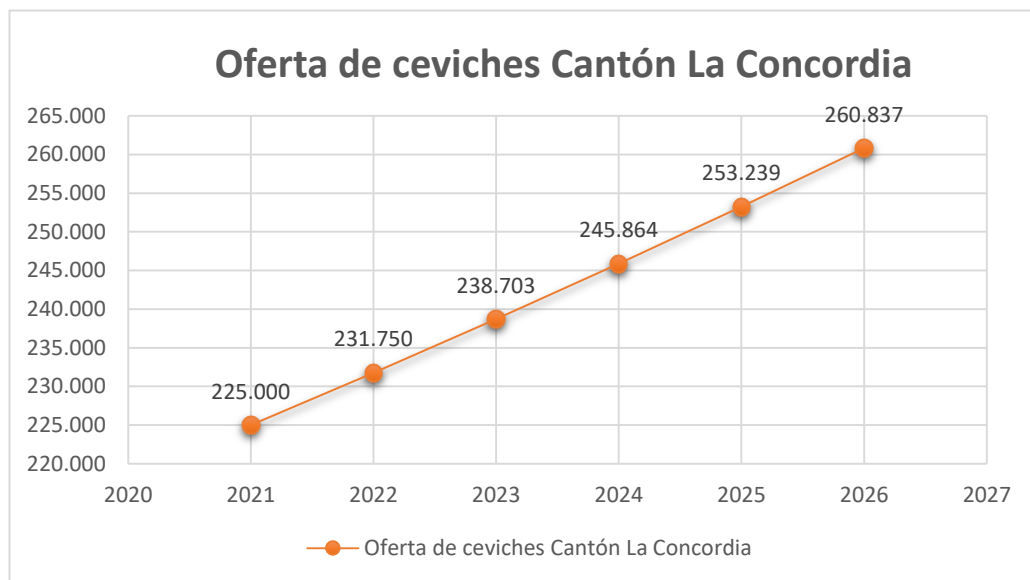
Una vez que se ha realizado el levantamiento de la información se procede a proyectar la oferta.

**Tabla 35** *Proyección de la oferta de ceviches en el Cantón La Concordia*

Año	tasa de crecimiento Industria Alojamiento y servicios de comida	Oferta de ceviches Cantón La Concordia
2021		225.000
2022	3,0%	231.750
2023	3,0%	238.703
2024	3,0%	245.864
2025	3,0%	253.239
2026	3,0%	260.837

**Fuente:** Tabla 34 y 35

**Elaborado por:** El Autor



**Figura 15** Proyección oferta productos de ceviches en el Cantón La Concordia

**Elaborado por:** El Autor

De acuerdo con la figura 17 se observa que la oferta para los años futuros mantiene una tendencia al alza, lo que representa que este tipo de actividades de la industria de Alojamiento y servicios de comida están en un crecimiento constante, por el mismo hecho de ser productos básicos en la alimentación familiar.

#### 1.4.Demanda Insatisfecha

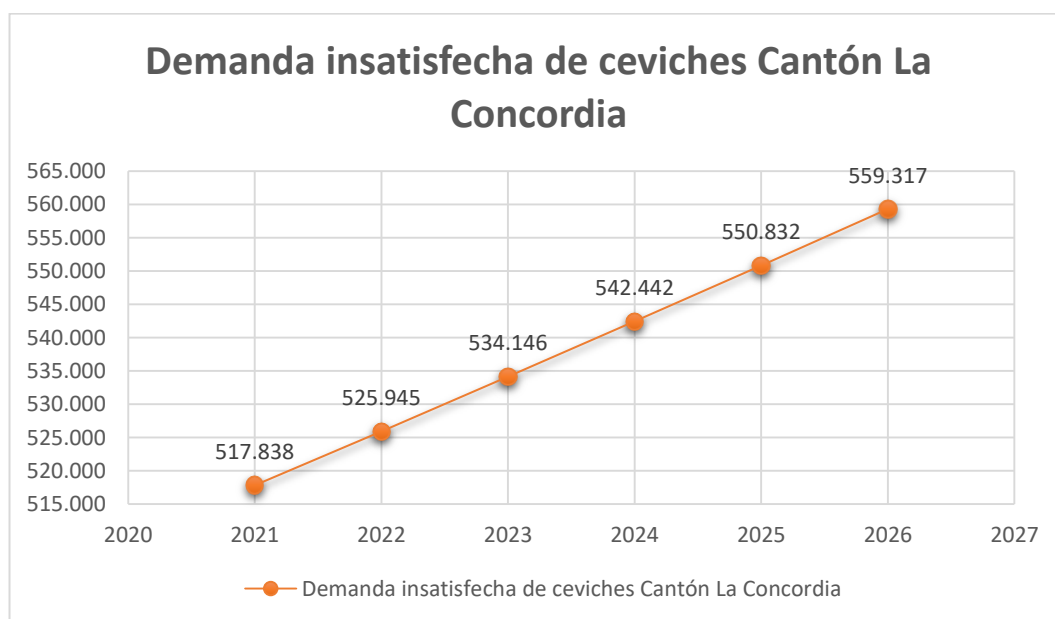
Una vez con los datos que se obtuvieron en las proyecciones de la oferta y demanda se puede determinar la existencia o no de demanda insatisfecha respecto a la industria de Alojamiento y servicios de comida del presente proyecto, así:

**Tabla 36** Demanda insatisfecha de ceviches en el Cantón La Concordia

Año	Demanda del producto anual	Oferta de ceviches Cantón La Concordia	Demanda insatisfecha de ceviches Cantón La Concordia
2021	742.838	225.000	517.838
2022	757.695	231.750	525.945
2023	772.849	238.703	534.146
2024	788.306	245.864	542.442
2025	804.072	253.239	550.832
2026	820.153	260.837	559.317

**Fuente:** Proyección de la demanda y oferta, Tablas 24 y 36.

**Elaborado por:** El Autor



**Figura 16** Proyección de la Demanda Insatisfecha de los productos cárnicos

**Elaborado por:** El Autor

La demanda insatisfecha de los ceviches para el año presente se establece 517.838., de acuerdo a la proyección se observa que para los próximos 5 años esta demanda insatisfecha va aumentando, esto demuestra que para los próximos 5 años hay un nicho de mercado suficientemente amplio para el crecimiento de la empresa.

### **1.5.PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD QUE SE REALIZARÁ**

Los aspectos más importantes dentro de la estrategia promocional de una organización comercial, industrial o de servicios son: la publicidad, ventas personales, promoción de ventas.

Para posicionar la imagen de la nueva cevichería en la población del cantón La Concordia, es necesario crear el logotipo de la empresa, a fin de que se muestre la nueva propuesta de los productos que se ofrecerán, se elige el logotipo que distinguirá a la empresa Los Ceviches del MAVI, entre la competencia, con el



slogan “La exquisita pinchagua”

**Figura 17** Logotipo y slogan Los Ceviches del MAVI  
**Elaborado por:** El Autor

### **1.5.1. Plan de Medios**

#### **Objetivos**

Promocionar los productos alimenticios que está ofertando Los Ceviches del MAVI, mediante la utilización de medios digitales, páginas web y redes sociales para la captación de clientes.

#### **Target**

El producto alimenticio que Los Ceviches del MAVI ofrece se encuentran definidos para la población del Cantón La Concordia, por lo tanto, toda la información relacionada con el producto será única y exclusivamente para ellos.

#### **Estrategia**

Los Ceviches del MAVI Creará una página web que facilite a los clientes información completa y detallada del producto que la empresa va a ofertar, permitiendo así que los clientes accedan a la información de forma dinámica y conozcan todo lo relacionado al ceviche y de sus beneficios nutricionales, y ajustarse a las necesidades de los clientes.

La empresa implementará;

- Publicidad mediante redes sociales, para captar los clientes potenciales en tiempos reales y de manera directa.
- Banners publicitarios en aplicativos a domicilio para ofrecer de manera oportuna los productos cárnicos en los aplicativos a domicilio
- La elaboración de imágenes dinámicas y llamativas para los clientes demostrando las ventajas y bondades de los productos

## **Medios**

Los medios seleccionados serán digitales, estos se utilizarán para dar a conocer de forma periódica los servicios que Los Ceviches del MAVI ofrece a los futuros clientes y son:

- ✓ Página WEB
- ✓ Redes Sociales

### **1.5.1.1. Presupuesto**

Para realizar el Plan de medios se debe planificar un presupuesto que permita implementarlo de manera adecuada con el fin de lograr los objetivos propuestos.

**Tabla 37 Presupuesto Plan de medios Los ceviches del MAVI**

Promoción y publicidad	Presupuesto mensual	Presupuesta anual	Frecuencia	Responsable
Redes Sociales	25,00	300,00	Cada mes	Administrador
Página Web	254,00	254,00	Una sola vez	Administrador
Flyers Publicitarios	100,00	100,00	Una sola vez	administrador
Banners Publicitarios	60,00	720,00	Una sola vez	Administrador
Video Publicitario	200,00	200,00	Cada mes	Administrador
<b>Total</b>	<b>\$639,00</b>	<b>1.574,00</b>		

**Cronograma**

Con el fin de cumplir el plan de medios se ha establecido el siguiente cronograma de desarrollo de actividades:

**Tabla 38 Cronograma de Plan de medios Los ceviches del MAVI**

ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN	INICIO REAL	DURACIÓN REAL	PORCENTAJE COMPLETADO	Días al mes																													
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Facebook	1	30	1	14	<b>50%</b>	█																													
WhatsApp	1	30	1	14	<b>100%</b>	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																
Instagram	1	30	1	14	<b>50%</b>	█																													
Blogs	1	30	1	14	<b>40%</b>	█																													
Correos electrónicos	1	30	1	14	<b>85%</b>	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																				

**Fuente:** Planificador Gantt Office 2-Excel

**Elaborado por:** El Autor



## 1.6.SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN A UTILIZAR

Para brindar los productos de Los ceviches del MAVI. El canal de distribución del producto se encuentra en el nivel cero es decir, no hay intermediarios en el proceso de venta, el producto se vende y se entrega directamente en el local de expendio.



**Figura 18** Distribución del ceviche de pinchagua  
**Elaborado por:** El Autor

## Precios

Para establecer una política de precios de los productos ceviches es indispensable entender el valor que los consumidores perciben de este producto alimenticio. La clave para determinar de precios se como referencia la pregunta No. 10 dicho valor en los resultados de las percepciones de los consumidores de ceviches no es ni altos ni bajos, lo que da una interpretación clara para estrategia de precio.

Por lo tanto, el precio del ceviche de pinchagua se establece con relación a los precios de la competencia buscando en lo posible, mantener un margen de utilidad aceptable considerando las estrategias para otorgar un producto de calidad, los mismos que están en un promedio de USD \$ 2,50.

## 1.7.SEGUIMIENTO DE CLIENTES

Para satisfacer completamente a un cliente se debe dar seguimiento al servicio brindado, puesto que esto ayudará a definir las debilidades que se encuentran dentro de los procesos establecidos en la empresa.

Se llevará un control con la finalidad de realizar un seguimiento a los clientes para brindar el asesoramiento adecuado y medir el grado de satisfacción del cliente hacia el producto el mismo que está basado en el uso del software de



CRM: La empresa y su conexión con el mercado:

**Figura 19** CRM Efficacy

**Fuente:** <https://softwarepara.net/crm-para-pymes/>

**Elaborado por:** El Autor

Efficacy dispone de una amplia variedad de módulos que permiten configurar el CRM de acuerdo con la estrategia de la Pyme. Sus funciones van desde el envío de campañas de *mailing*, personalizar el trato con el usuario presentando un histórico de interacciones, predecir el comportamiento de clientes según análisis de gestión hasta llevar control de la documentación y archivos de interés. Efficacy puede reforzar la productividad del equipo comercial con sus útiles herramientas. (Softwarepara.net, 2020)

## 1.8.MERCADOS ALTERNATIVOS

En el caso de considerar mercados alternativos, Los Ceviches del MAVI podría considerar las siguientes opciones con la variedad de platos a la carta que se ofrecen en el sector.

- ✓ Encebollado de pescado
- ✓ Ceviche de camarón
- ✓ Ceviche de concha
- ✓ Ceviche de Cangrejo
- ✓ Ceviche de Calamar
- ✓ Ceviche de Pulpo
- ✓ Ceviche marinero
- ✓ Sopa marinera
- ✓ Arroz marinero
- ✓ Arroz con camarón
- ✓ Arroz con concha
- ✓ Camarón apanado
- ✓ Concha asada

La gran variedad gastronómica que se puede ofrecer a los habitantes del Cantón La Concordia será oportunamente informada, por los medios digitales previstos para la promoción y publicidad.

## **CAPITULO II**

### **2. ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)**

#### **2.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE PRODUCCIÓN**

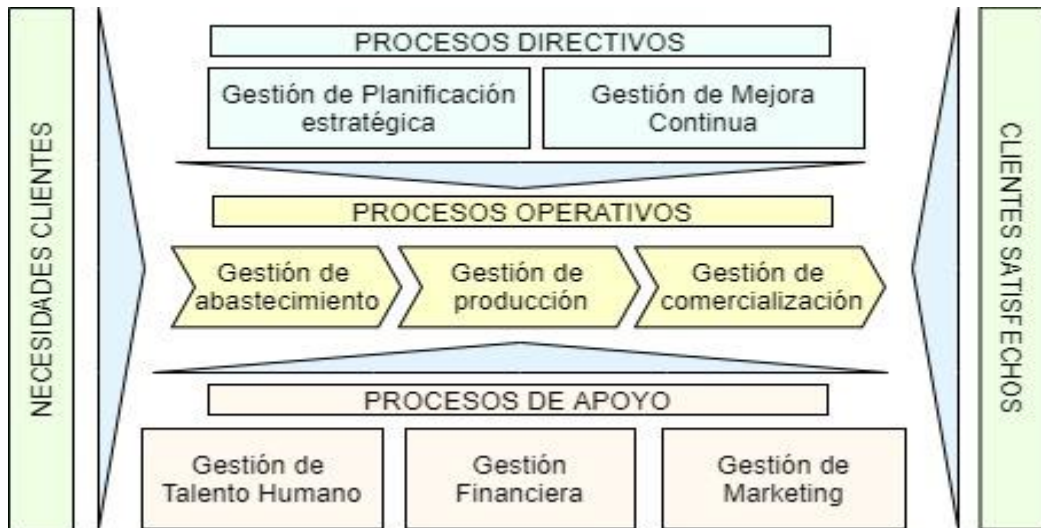
Estandarizar el proceso de producción que tendrá la empresa Los ceviches del MAVI, y su capacidad de producción a través de flujogramas que reflejen la optimización de tiempo, recursos y calidad.

#### **2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

##### **2.2.1. Descripción de proceso de transformación del producto.**

Con respecto a la realización del proceso del procesamiento de los productos alimenticios y su comercialización, que es lo que se va a proporcionar en la empresa es necesario especificar las actividades más sencillas y detallar el flujograma para cumplir las actividades y así obtener un mayor conocimiento de las actividades.

Para la transformación de la materia prima en productos terminados para su comercialización se debe contar con los procesos generales que le permiten alcanzar la satisfacción del cliente a partir de sus propias necesidades. Por lo tanto se toman en cuenta los procesos estratégicos, los operativos y los procesos de apoyo, donde la ejecución de los procesos estratégicos y de apoyo se orienta en función de los procesos operativos.



**Figura 20** Mapa de procesos de Los Ceviches del MAVI  
**Elaborado por:** El Autor

La Planeación estratégica: es proceso organizacional donde se define la dirección y el objetivo la empresa en el largo plazo. La estrategia debe enfocarse en los clientes, y las dos opciones principales: de como servir; y cómo otorgarles mayor valor agregado

Gestión de Mejora continua es la política que obedece al modelo estratégico y son el resultado de las acciones que realiza la empresa para asegurar la calidad de los productos frescos y seleccionados, que ofrece mediante el cumplimiento de los requisitos que el cliente prefiere.

Entre los procesos operativos están la Gestión de Producción donde se realizan todas las actividades de preparación de los ceviches; y la Gestión de Ventas donde se realizan las actividades de comercialización.

Los procesos de apoyo constituyen la plataforma para el funcionamiento interno de la empresa y que al igual que los procesos estratégicos se encuentran en función del desarrollo de los procesos operativos. Entre los procesos de apoyo se encuentran: Gestión financiera; Marketing; y Gestión del Talento Humano.

### 2.2.2. Descripción del Proceso de producción y comercialización del producto

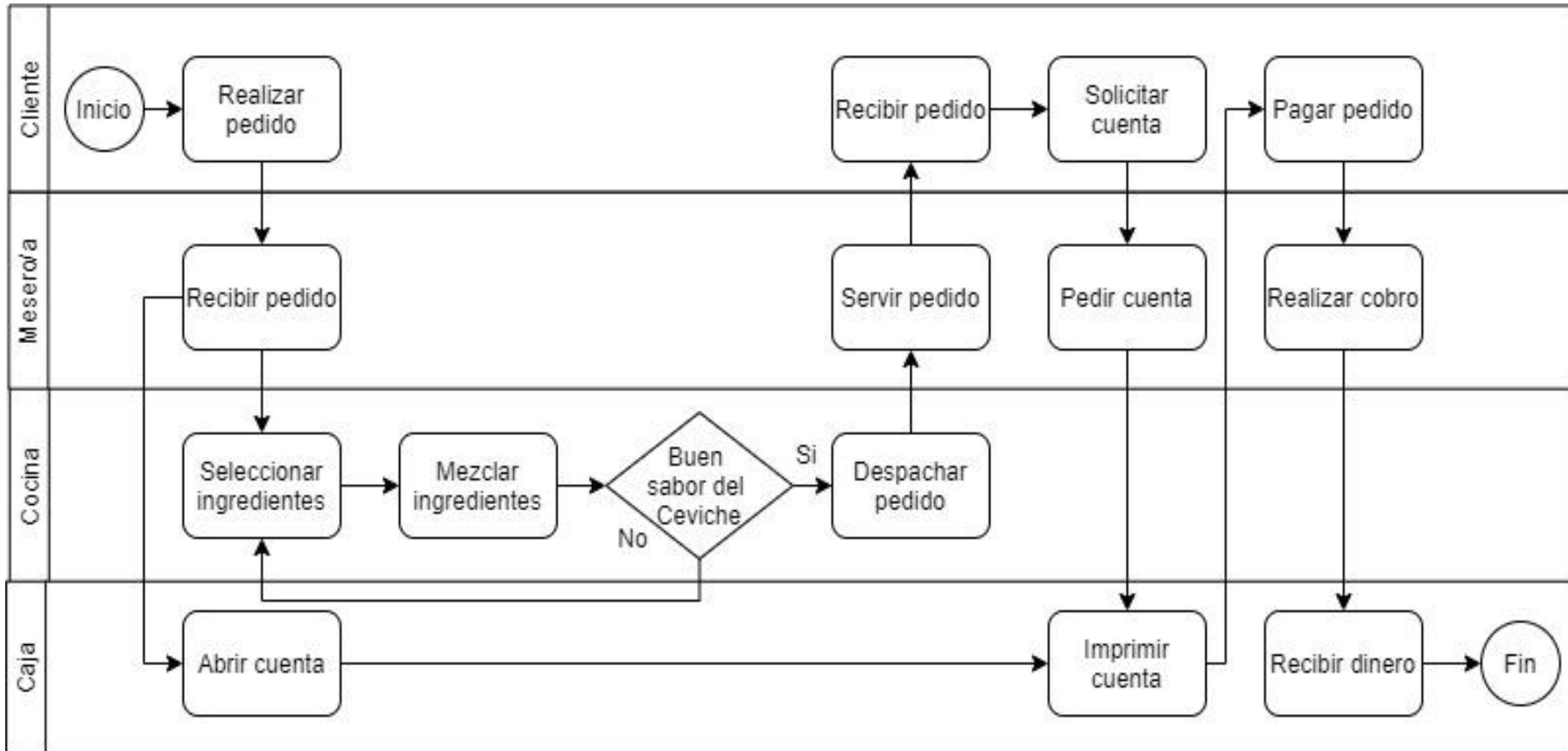
Como se mencionó anteriormente, el proceso operativo que conforma la producción y comercialización del ceviche de pinchagua se lo realiza de la siguiente manera:

**Tabla 39** Descripción del proceso de producción y comercialización del ceviche de pinchagua

N°	Actividad	Descripción	Tiempo
1	Realizar pedido	El cliente realiza el pedido del ceviche de pinchagua	0,25 min.
2	Recibir pedido	El mesero toma el pedido que realiza el cliente	0,25 min.
3	Abrir cuenta	El administrador realiza la apertura de la cuenta	0,25 min.
4	Seleccionar ingredientes	El cocinero selecciona los ingredientes para la preparación del ceviche	2 min.
5	Mezclar ingredientes	El cocinero mezcla los ingredientes en las porciones adecuadas	2 min.
6	Verificar producto	El cocinero verifica que el ceviche tenga buen sabor, si no está en buen punto regresa a la actividad 6	0,25 min.
7	Despachar pedido	Una vez culminada la preparación, el cocinero despacha el ceviche de pinchagua	0,25 min.
8	Servir pedido	El mesero sirve en la mesa al cliente	0,25 min.
9	Recibir pedido	El cliente recibe el alimento y degusta el ceviche de pinchagua	8 min.
10	Solicitar cuenta	El cliente termina de servirse el alimento y solicita la cuenta	0,25 min.
11	Pedir cuenta	El mesero pide la cuenta al encargado de la caja	0,25 min.
12	Imprimir cuenta	El cajero imprime el comprobante de venta	0,25 min.
13	Pagar pedido	El cliente cancela la cuenta de consumo	0,25 min.
14	Realizar cobro	El mesero realiza el cobro de la cuenta al cliente	0,25 min.
15	Recibir dinero	El cajero recibe el dinero, y registra la venta	0,25 min.

**Fuente:** Investigación del proyecto

**Elaborado por:** El Autor



2.2.2.1. Flujograma del proceso de la producción y comercialización del ceviche de pinchagua

**Figura 21** Flujograma de procesos de producción y comercialización del ceviche de pinchagua  
 Elaborado por: El Autor





### 2.2.3. Descripción de instalaciones, equipos y personas.

Los Ceviches del MAVI, tiene la siguiente ubicación:

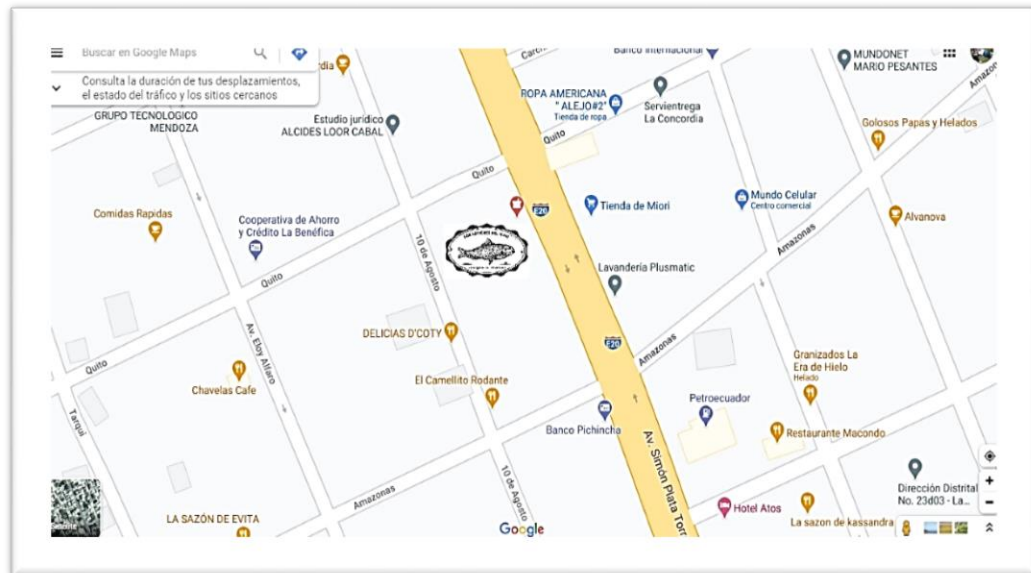
**Tabla 40** Ubicación de Los Ceviches del MAVI

Ubicación	Cantón La Concordia
Dirección	Av. Simón Plata y Quito
Instalaciones	Local de un piso, con un área de 84 m <sup>2</sup>

**Fuente:** Investigación del proyecto

**Elaborado por:** El Autor

**Figura 22** Ubicación de Los Ceviches del MAVI



**Fuente:** Adaptado de Google.ca/maps 2019, <https://www.google.ca/maps> (GOOGLE, 2019)

**Elaborado por:** El Autor

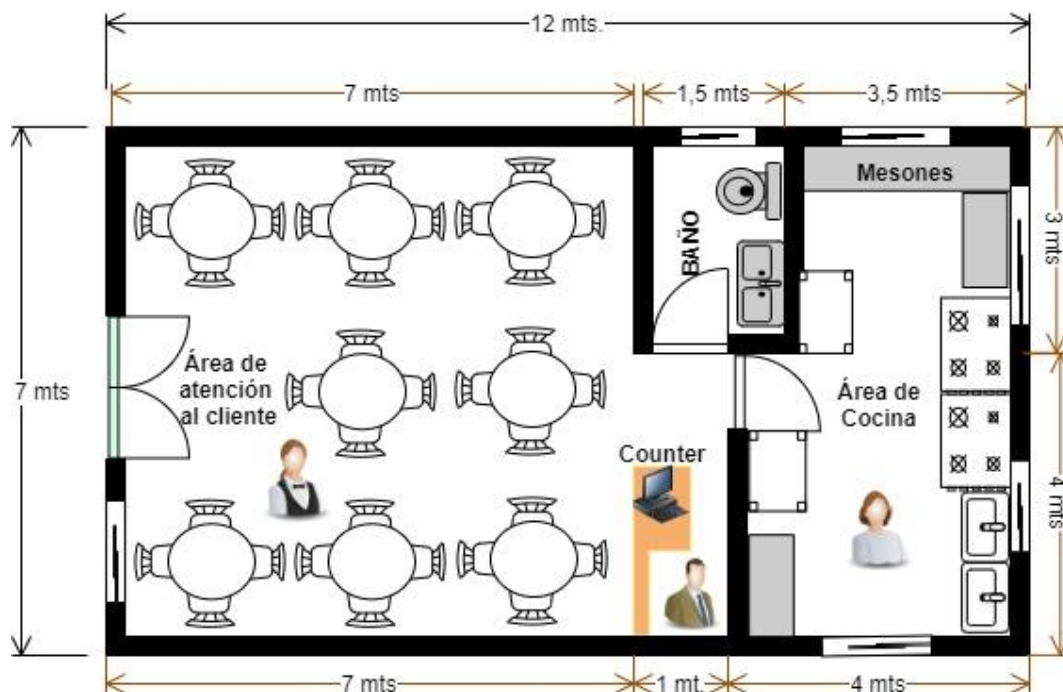


Figura 23 Plano de Los Ceviches del MAVI  
Elaborado por: El Autor

**Tabla 41** Distribución Física

Área o departamento	Espacio en m <sup>2</sup>
Tienda de expendio	49 m <sup>2</sup>
Counter	4 m <sup>2</sup>
Área de cocina	26,5 m <sup>2</sup>
Baño	4,5 m <sup>2</sup>
Total área	84 m <sup>2</sup>

Nota. En esta tabla se representa la distribución del área producción y comercialización de la nueva empresa que es de 84 m<sup>2</sup>, este local será alquilado para iniciar con las actividades.

**Tabla 42** Descripción de equipos

Actividades	Equipo	Especificaciones Técnicas	Costo
<b>Conservar producto</b>		Congelador Indurama: Resistencia, capacidad y tecnología se unen para ofrecerte un producto que optimiza el consumo de energía, el nuevo congelador CI-400 con 400 litros, cuenta con un sistema de temperatura único, 2 puertas en lámina lisa, puertas con llave para una seguridad total, 2 canastas metálicas y mayor capacidad para hacer hielo	649,00
<b>Presentar bebidas</b>		Vitrina VFV 400 de Indurama doble vidrio templado con película Low-E, manija incorporada, iluminación Led, desempañador y control de temperatura. Interior metálico blanco y parrillas anticorrosivas súper reforzadas regulables.	625,00
<b>Cocinar productos</b>		Cocina Industrial 8 Quemadores Hornos de cámara en acero, con piso de loza refractaria, comandado por llave de gas de tres posiciones con dispositivo de seguridad, el cual cortará el paso de gas si la llama se apaga accidentalmente Termómetro para medir la temperatura interna de la cámara Plancha churrasquería comandadas por llave de gas de tres posiciones con dispositivo de seguridad, el cual cortará el paso de gas si la llama se apaga	\$ 450,00
<b>Preparar productos</b>		Juego completo de utensilios de cocina con sartenes, sartén, cacerolas, ollas con tapas de vidrio templado, una sartén profunda y cacerola con una bandeja de vapor, cesta de freír y tapa además de un completo juego de hornear PRO con bandeja para galletas/jalea. , sartén para pan, molde para magdalenas, sartén cuadrada y mucho más.	\$588,00
<b>Preparar alimentos</b>		Juego de cuchillos de acero inoxidable con soporte, 13 cuchillos, afilador de cuchillos, 6 cuchillos para carne, uno pelador, unas tijeras, un cuchillo para queso, uno para pizza y un soporte acrílico	\$ 180,00

**Fuente.** (Products, Amazon Payment, 2020)

**Elaborado por:** El Autor

**Tabla 43.** Descripción de personas

Cargo	Tipo de Área	N° personas	Horas-hombre
Operarios de cocina	Área operativa	2	8:00 horas
Meseros	Área operativa	2	8:00 horas

**Fuente:** Investigación del proyecto






**Elaborado por:** El Autor

En la tabla 44 se describe el personal que necesita la planta de producción y comercialización del producto.

#### 2.2.4. Tecnología a aplicar

La tecnología que se aplicará está enfocada principalmente en los equipos que se empleará para la conservación de los productos frescos y para el proceso de elaboración del producto, tomando en cuenta que la industria de servicios de comida a lo largo de todos estos años, han ido incorporando mejoras tecnológicas, que permite reducir tiempos y mejorar la productividad.

**Tabla 44** Tecnología a aplicar

Descripción	Equipo
Congelador	
Refrigerador vitrina	
Cocina industrial	
Utensilios (Ollas)	
Utensilios (cuchillos)	

*Nota.* (Products, Amazon Payment, 2020)

## 2.3.FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES

### 2.3.1. Ritmo de producción

La demanda de los productos cárnicos es cambiantes y obedecen a varios factores como estado de salud, situación económica, gustos y preferencias.

**Tabla 45** *Ritmo de producción.*

Actividad	N° de personas	Tiempo promedio	Tiempo nominal	Ritmo de trabajo
Realizar pedido	2	0,25 min.	7 min.	196 ceviches
Recibir pedido	2	0,25 min.	7 min.	196 ceviches
Abrir cuenta	1	0,25 min.	7 min.	196 ceviches
Seleccionar ingredientes	2	2 min.	56 min.	196 ceviches
Mezclar ingredientes	2	2 min.	56 min.	196 ceviches
Verificar producto	2	0,25 min.	7 min.	196 ceviches
Despachar pedido	2	0,25 min.	7 min.	196 ceviches
Servir pedido	2	0,25 min.	7 min.	196 ceviches
Recibir pedido	2	8 min.	224 min.	196 ceviches
Solicitar cuenta	2	0,25 min.	7 min.	196 ceviches
Pedir cuenta	2	0,25 min.	7 min.	196 ceviches
Imprimir cuenta	1	0,25 min.	7 min.	196 ceviches
Pagar pedido	2	0,25 min.	7 min.	196 ceviches
Realizar cobro	2	0,25 min.	7 min.	196 ceviches
Recibir dinero	1	0,25 min.	7 min.	196 ceviches
		<b>15 min.</b>	<b>420 min.</b>	196 ceviches

**Fuente:** Investigación del proyecto

**Elaborado por:** El Autor

El ritmo de producción general se ha podido llegar a establecer de 15 minutos la producción y comercialización del ceviche en una mesa de 4 personas, con 2 meseros se atenderá 7 clientes en el tiempo promedio, lo que considera una atención de 28 clientes por hora; y estimando una atención real de 7 horas se puede establecer un ritmo de producción de 196 ceviches preparados al día; dentro de la estimación de los tiempos se considera una hora para alguna situación que no está considerado dentro del ritmo de trabajo.

### 2.3.2. Nivel de inventario promedio.

Para determinar un manejo de inventario que permita ser más eficientes en el proceso de producción y comercialización, mejorando el tiempo de servicio del producto, estableciendo una clasificación acorde a los productos ofrecidos en Los Ceviches del MAVI y permita conocer el nivel de existencia y de mayor rotación de los productos y materiales necesarios para la preparación del producto que se detalla a continuación:

**Tabla 46** *Inventario de Insumos.*

Descripción	Capacidad de Almacenamiento	Unidad de medida	Costo
Filete de Pinchagua	2.250	Libras	1.800,00
Limón	1.000	Unidades	50,00
Cebolla Paitaña	450	Libras	135,00
Tomate Riñón	450	Libras	157,50
Pimientos Verdes	100	Libras	25,00
Aguacates	1.125	Unidades	225,00
Culantro	25	Libras	12,50
Maní	10	Libras	10,00
Mostaza	10	Gramos	5,00
Sal	10	Gramos	3,00
Aceite	90	Litros	135,00
Servilletas (Pack X 100)	53	Unidad	39,75
Guantes	1	cajas	25,00
Mascarillas	1	cajas	15,00
Cofias	44	Unidad	6,60

**Fuente:** Investigación del proyecto

**Elaborado por:** El Autor

Como se visualiza en la Tabla N° 47 el nivel de stock actual para el inicio de las operaciones, considerando que este inventario deberá ser ajustado para satisfacer la demanda para el período.

### 2.3.3. Número de trabajadores.

El número de trabajadores que necesita Los Ceviches del MAVI para ofrecer los productos alimenticios, se determina de la siguiente manera:

**Tabla 47** *Número de trabajadores*

<b>Cargo</b>	<b>N°</b>	<b>Función</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contrato</b>
Operarios de cocina	2	Preparar los productos alimenticios de acuerdo a los requerimientos del cliente	8 horas diarias	Contrato a prueba con proyección a renovación
Meseros	2	Realizar las actividades de atender y entregar los pedidos que realiza el cliente.	8 horas diarias	Contrato a prueba con proyección a renovación

**Fuente:** Investigación del proyecto

**Elaborado por:** El Autor

## **2.4. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

### **2.4.1. Capacidad de Producción Futura.**

Para la determinación de la capacidad instalada de los productos que va a ofertar Los Ceviches del MAVI, hay que tomar en cuenta el personal con que se cuenta, y del cálculo obtenido en la tabla N° 46 estableciendo un promedio general diaria de 196 ceviches diarios, para ello dispone lo siguiente:

**Tabla 48** *Producción diaria, semanal, mensual y anual.*

N° Ceviches de pinchagua	Diario	196
	Semanal	1.176
	Mensual	5.096
	Anual	61.152

**Fuente:** Investigación del proyecto

**Elaborado por:** El Autor

Del cálculo obtenido en la tabla N° 49 se puede determinar que para el año presente se producirá un promedio de 61.152 ceviches de pinchagua, lo que representaría el 100% de su capacidad instalada.

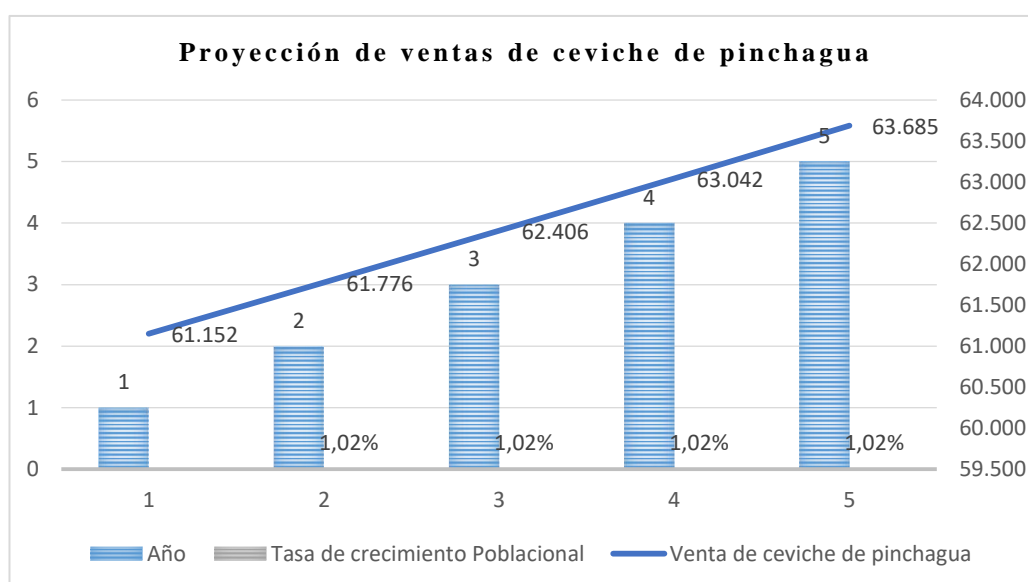
**Tabla 49** Proyección de la producción de ceviches de pinchagua a 5 años.

Año	Tasa de crecimiento Poblacional	Venta de ceviche de pinchagua
1		61.152
2	1,02%	61.776
3	1,02%	62.406
4	1,02%	63.042
5	1,02%	63.685

**Fuente:** Investigación del proyecto

**Elaborado por:** El Autor

En la tabla 50 se presenta la proyección de la producción para los próximos 5 años, de acuerdo a la tasa crecimiento poblacional del Cantón La Concordia de acuerdo a los datos proporcionados por el INEC



**Figura 24** Proyección de ventas de ceviche de pinchagua a 5 años

**Elaborado por:** El Autor

El inicio de las operaciones se estimará con 61.152 ceviches lo que representa el 100% de la capacidad instalada de Los Ceviches del MAVI. Para la estimación de los ingresos se tiene que se producirá 54.000 ceviches en el primer periodo, lo que indica que se iniciará las operaciones con el 88% de su capacidad instalada. Es decir, el nuevo proyecto atenderá el 10% de la demanda insatisfecha, la misma que es de 517.838 productos alimenticios.



## 2.5. DEFINICIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN

### 2.5.1. Especificación de Productos y grado de sustitución que pueden presentar.

La producción de productos cárnicos depende básicamente de la materia prima, en cuanto al proceso directamente a la mano de obra que son necesarios para la complementación del producto terminado, los mismos que se detallaran de manera general en el cuadro siguiente, adicional a esto se identificó lo proveedores que entregan un beneficio en precio y calidad adecuado.

**Tabla 50** *Materia prima.*

PRODUCTO	GRADO DE SUSTITUCIÓN	PROVEEDOR
Filete de Pinchagua	Ninguno	Asociación de Pesqueros del Cantón La Concordia
Limón	Ninguno	Mercado del Cantón La Concordia
Cebolla Paitaña	Ninguno	Mercado del Cantón La Concordia
Tomate Riñón	Ninguno	Mercado del Cantón La Concordia
Pimientos Verdes	Ninguno	Mercado del Cantón La Concordia
Aguacates	Ninguno	Mercado del Cantón La Concordia
Culantro	Ninguno	Mercado del Cantón La Concordia
Maní	Ninguno	Mercado del Cantón La Concordia
Mostaza	Ninguno	Almacenes TÍA, Tiendas de abarrotes del Cantón La Concordia
Sal	Ninguno	Almacenes TÍA, Tiendas de abarrotes del Cantón La Concordia
Aceite	Ninguno	Almacenes TÍA, Tiendas de abarrotes del Cantón La Concordia

**Fuente:** Investigación del proyecto

**Elaborado por:** El Autor

## 2.6. CALIDAD

Para Robbins & Decenzo (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p. 654).

El control es el proceso que se encarga de revisar o supervisar que las acciones tomadas se encuentren dentro de lo establecido y en cumplimiento con las disposiciones que para ello se dictaron.

### 2.6.1. Método de control de calidad

Para establecer el control de calidad se utilizará la técnica de una encuesta de satisfacción del cliente, para conocer el nivel de calidad del producto, calidad del servicio y la relación calidad precio del producto, esta herramienta ayudará a definir con mayor identidad cualquier problemática o defecto que se puede presentar en el producto.


				
FECHA: _____				
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
Es de gran importancia para nosotros su opinión acerca de nuestra empresa. Agradeceríamos rellenar las siguientes cuestiones:				
CALIDAD DEL PRODUCTO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.- ¿Como valoraría de forma general la calidad de los productos ofertados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.- ¿Considera que los productos ofertados por LOS CEVICHEs DE MA VI, se adaptan a sus necesidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.- ¿La cantidad de comida es adecuada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CALIDAD DEL SERVICIO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4.- ¿Usted siente que espero mucho tiempo para recibir sus alimentos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.- ¿Los empleados le ofrecieron buen servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.- Respuesta ante pedidos urgentes, promociones, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RELACIÓN CALIDAD PRECIO.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7.- Adecuada relación calidad/precio del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.- ¿Las instalaciones son cómodas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.- ¿Volvería a consumir en nuestro Restaurante LOS CEVICHEs DE MA VI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 25 Encuesta de satisfacción del cliente

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: El Autor

## Diagrama de Pareto.

Para cumplir con el método de control de calidad se seleccionó el Diagrama de Pareto, lo cual permitirá identificar y separar los problemas de los no prioritarios, en cuanto a la calidad de los productos cárnicos. En una situación de problemas en un negocio se considera que el 80% se genera por el 20% de las causas.

Para entender se realiza la aplicación de un ejemplo que a continuación se detalla:

**Tabla 51.** *Diagrama de Pareto ingreso de datos*

Ranking	Causa / Problema / Fenómeno	Datos recolectados	ID en gráfico
3	Causa 1 Demora en ser atendido por el mesero	15	P1
1	Causa 2 Demora ante pedidos urgentes	26	P2
2	Causa 3 Falta de mantenimiento instalaciones	19	P3
5	Causa 4 Los empleados no ofrecen ben servicio	4	P4
6	Causa 5 El producto no está de acuerdo con lo solicitado	1	P5
4	Causa 6 Espera mucho tiempo para recibir los alimentos	6	P6

**Fuente:** Diagrama de Pareto

**Elaborado por:** El Autor

**Tabla 52** *Diagrama de Pareto cálculo de los datos.*

	Posición real (Causas y datos ordenados)	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
1	Causa 2 Demora ante pedidos urgentes	26	26	37%	37%
2	Causa 3 Falta de mantenimiento instalaciones	19	45	27%	63%
3	Causa 1 Demora en ser atendido por el mesero	15	60	21%	85%
4	Causa 6 Espera mucho tiempo para recibir los alimentos	6	66	8%	93%
5	Causa 4 Los empleados no ofrecen ben servicio	4	70	6%	99%
6	Causa 5 El producto no está de acuerdo a lo solicitado	1	71	1%	100%

**Fuente:** Diagrama de Pareto

**Elaborado por:** El Autor

En las tablas anteriores se ingresan los datos recolectados de las hojas de control para a continuación realizar los cálculos y determinar la frecuencia acumulada y el porcentaje que representa cada problema y su correspondiente

porcentaje acumulado, con esta información se procede a graficar el diagrama de



Pareto.

**Figura 26** *Reclamos del cliente*

**Fuente:** Diagrama de Pareto

**Elaborado por:** El Autor

Una vez graficada la curva del 80 – 20 en la gráfica, se puede determinar que el 85% de los reclamos está concentrado en las primeras 3 causas, lo que indica que se debe realizar las acciones correspondientes para solucionar esos inconvenientes que serían de la atención inadecuada que se brinda al momento de despachar un pedido de manera urgente cuando el cliente lo solicita; además de tener más adecuadas las instalaciones. El otro porcentaje de las causas se puede realizar un nuevo análisis de Pareto y de esta forma se irá solucionando para obtener una mejora continua en relación de la atención al cliente.

## **2.7. NORMATIVAS Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN.**

### **2.7.1. Seguridad e higiene ocupacional.**

Durante el proceso de alimentos, el personal manipulador que entra en contacto directo o indirecto con los alimentos debe:

1. Mantener la higiene y el cuidado personal.
2. Comportarse y operar de la manera descrita en el Art. 14 de este reglamento.

3. Estar capacitado para su trabajo y asumir la responsabilidad que le cabe en su función de participar directa e indirectamente en la fabricación de un producto.

El personal manipulador de alimentos debe someterse a un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, debe realizarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia originada por una infección que pudiera dejar secuelas capaces de provocar contaminaciones de los alimentos que se manipulan. Los representantes de la empresa son directamente responsables del cumplimiento de esta disposición.

La dirección de la empresa debe tomar las medidas necesarias para que no se permita manipular los alimentos, directa o indirectamente, al personal del que se conozca o se sospeche padece de una enfermedad infecciosa susceptible de ser transmitida por alimentos, o que presente heridas infectadas, o irritaciones cutáneas

#### **Medidas preventivas:**

La empresa debe proporcionar la suficiente y adecuada información y formación a los trabajadores sobre:

- Los riesgos potenciales para la salud.
- Las precauciones que deberán tomar para prevenir la exposición.
- Las disposiciones en materia de higiene.
- La utilización y empleo de ropa y equipos de protección personal.
- Las medidas que deberán adoptar los trabajadores en el caso de incidentes y para la prevención de estos. (Fernandez, 2017)

#### **Así mismo son obligaciones del empleador:**

- Prohibir expresamente que los trabajadores coman o beban dentro del establecimiento.
- Velar por que los trabajadores utilicen los equipos de protección personal correspondientes.
- Limpiar y desinfectar dentro de una periodicidad previamente establecida los locales, los mostradores, las máquinas de trabajo, las herramientas de corte, así como los elementos de protección individual y la ropa de trabajo.
- Utilizar guantes para la manipulación de productos, siempre y cuando no suponga un problema de confort para el trabajador.
- Los trabajadores emplearan diez minutos dentro de su jornada laboral para lavarse las manos y los brazos antes de comer o abandonar el establecimiento. Este aseo personal se deberá realizar con jabones antisépticos.
- Los trabajadores deberán guardar la ropa de trabajo en lugares que no contengan otras prendas.
- Si algún trabajador tiene una herida, aunque sea pequeña, especialmente en manos y brazos, es necesario que la tape con apósito impermeable y resistente al agua de tal forma que aisle la herida del ambiente exterior.  
(Fernandez, 2017)

### ***Prácticas de Higiene Personal***

- Mantener una correcta higiene personal para eliminar o reducir el número de gérmenes que vive habitualmente sobre la piel, cabellos y en las mucosas.
- Emplear ropa para trabajo distinta de la de calle, limpia y preferentemente de color claro. En la ropa de calle se halla polvo y suciedades diversas que pueden contaminar los alimentos. Si la indumentaria de trabajo se lleva sobre la ropa de calle lo que no es correcto debe asegurarse que la cubre completamente, especialmente mangas, puños y cuellos. No salir del área de manipulación de alimentos con la indumentaria de trabajo.
- Situar la ropa de calle y objetos personales en lugares específicos para ello, fuera de las áreas de manipulación o almacenamiento de los alimentos.

- Se debe llevar el pelo recogido y protegido por un gorro o cubrirse las cabezas; con esta medida se evita que el pelo que recoge con tanta facilidad el polvo, los humos, la grasa u otro tipo de agente presente en el aire contamine los alimentos. Esto también afecta a la barba que debe mantenerse al ras o se debe cubrir con una mascarilla adecuada.
- No comer, beber o fumar estas acciones realizarlas fuera de las zonas de trabajo y nunca mientras se manipulan alimentos. Estos hábitos son especialmente peligrosos puesto que aparte del peligro de caída sobre el alimento de cuerpos extraños, aumenta la secreción salivar y la expectoración, con lo que el riesgo de transmitir microorganismos del sistema respiratorio se ve muy aumentado.
- No llevar perfume, maquillaje ya que los alimentos cogen fácilmente los olores. Se debe evitar el uso de joyas ya que son excelentes trampas para la suciedad y los gérmenes.
- Cuando haya lesiones cutáneas (heridas, rasguños, granos), proteger debidamente la herida con una cubierta impermeable, preferiblemente coloreada y que no pueda desprenderse.
- Llevar las uñas perfectamente limpias, cortas y en el caso de mujeres sin esmalte. Debajo de las uñas se pueden albergar gran cantidad de microorganismos. Es fundamental cortarlas y limpiarlas para evitar que la suciedad se acumule en ellas y pase después al alimento. Para una correcta limpieza de las uñas es importante utilizar un cepillo específico, sugiriendo que sea de uso personal.
- Tomar precauciones cuando se tiene catarro y se estornuda o tose. Cuando se está resfriado no se debería trabajar cerca de los alimentos. En cualquier caso, al estornudar, toser o sonarse la nariz se debe ladear la cabeza y utilizar pañuelo de un solo uso. No utilizar las manos, en caso de hacerlo, deben lavarse inmediatamente.
- Limpiarse las manos correctamente y frecuentemente. La posibilidad de contaminación a través de las manos durante la manipulación de alimentos es muy elevada. Su limpieza sistemática reduce considerablemente los riesgos de contaminación. El lavado de manos debe hacerse con jabón y

agua caliente, y debe secarse con medios higiénicos tales como secador automático o toallas de un solo uso. Las manos y antebrazos deben lavarse antes de empezar la jornada laboral, al salir de los servicios higiénicos, al cambiar la naturaleza del producto, y siempre que sea necesario.

- Evitar hablar frente a los alimentos. Cuando se habla se lanzan pequeñas partículas de saliva que pueden depositarse sobre alimentos. No se deben mantener largas conversaciones y cuando sea necesario nos alejaremos ligeramente hablando en dirección opuesta a la zona de manipulación.
- Evitar gestos o actitudes que pueden ser origen de contaminación; tales como utilizar utensilios sucios, dinero, recoger del suelo instrumentos caídos y no lavarse después las manos antes de continuar la preparación o servicio de los alimentos. Otras actitudes poco higiénicas son: tocarse la nariz, boca, oídos, ojos, rascarse la cabeza, escupir, etc. (Fernandez, 2017)

### **Limpieza y desinfección de herramientas y espacios de trabajo**

- La limpieza de equipos y utensilios debe realizarse después de su uso y en cualquier caso una vez finalizada la jornada laboral. Esto evitará que los restos orgánicos se sequen y adhieran a las superficies, lo cual dificultaría su posterior eliminación, y que tenga lugar una excesiva multiplicación microbiana.
- Utilizar productos de limpieza y desinfección (detergentes y desinfectantes) autorizados por su uso en industrias alimentarias. Mantener los recipientes cerrados y completamente identificados y etiquetados en sus envases originales.
- Trabajar retirando inmediatamente los desperdicios generados y de forma ordenada. Los desperdicios deben depositarse en contenedores adecuados, con tapa y de apertura por pedal.
- Mantener los detergentes y desinfectantes en espacios destinados específicamente para ellos y debidamente separados de las zonas de manipulación o almacenamiento de los alimentos, donde no exista riesgo de contaminación.



- Utilizar materiales y utensilios de limpieza (cepillos, cubos, etc.) en buen estado de higiene y mantenimiento, con el fin de evitar que sean fuente de contaminación. Para ello deben ser limpiados y desinfectados o sustituidos periódicamente. (Fernandez, 2017)

*Para la correcta limpieza de superficies, equipos y utensilios que entran en contacto directo con la carne hay que tener en cuenta ciertas prácticas para lograrla desinfección total de los mismos:*

- Limpieza principal: aplicar un detergente para facilitar la eliminación y disolución de los restos de alimentos. Para su correcta actuación seguir las instrucciones del fabricante en cuanto a concentración, temperatura y tiempo de utilización.
- Enjuagado, aclarar con agua potable, preferentemente caliente, para eliminar tanto los residuos de alimentos como los restos de detergente.
- Desinfección: aplicar un desinfectante para destruir los microorganismos. Para su correcta actuación seguir las instrucciones del fabricante en cuanto a concentración, tiempo y temperatura de utilización
- Enjuagado final: aclarar completamente con abundante agua potable para eliminar los restos de desinfectante.
- Secado: utilizar aire seco o papel de un solo uso para el secado de equipos utensilios y superficies. Guardar los utensilios secos y protegidos de la contaminación del entorno.

Para aquellas zonas o superficies que no entran en contacto directo con los alimentos (suelos, paredes), puede llevarse a cabo una limpieza y desinfección simultáneas, pero es muy importante tener en cuenta que no se debe limpiar directamente con desinfectante, pues éste no limpia sólo desinfecta. Si quedan restos de alimentos, pueden servir de cobijo y protección a los microbios frente a la acción de los desinfectantes. Asimismo, estos restos pueden servir de alimento para el desarrollo de nuevos gérmenes procedentes del entorno. (Fernandez, 2017)

### 1) Medidas preventivas:

- Mantener, en la medida de lo posible, el orden y la limpieza en el centro de trabajo: Colocar cada objeto en las zonas habilitadas para ello (estanterías, cajones, armario)
- No depositar objetos en el suelo, en zonas de paso u obstaculizando salidas de emergencias
- Llevar a cabo un programa de limpieza para eliminar, con la mayor frecuencia posible, los desperdicios y las manchas de grasa presentes en el suelo. Utilizar calzado de seguridad que disponga de suela antideslizante, este calzado debe ser compatible con el sector alimentario.
- Mantener el suelo del centro de trabajo en óptimas condiciones. El suelo debe reunir una serie de características que no propicien las caídas; en este sentido, el suelo deberá ser regular, estable y no resbaladizo y deberá evitarse la presencia de irregularidades en el mismo tales como baldosas sueltas, bordes de levantados. etc. Su superficie deberá ser adherente y permitir una limpieza rápida y eficaz. (Fernandez, 2017)

En la legislación ecuatoriana en el Código de trabajo: Art. 434, Reglamento de higiene y seguridad enuncia lo siguiente: “En todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de diez trabajadores. Los empleadores están obligados a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un reglamento de higiene y seguridad, el mismo que será renovado cada dos años”. (H. CONGRESO NACIONAL DEL ECUADOR, 2005)

“Si la empresa cuenta con 10 trabajadores o menos debe realizar un plan mínimo de prevención de riesgos. Dependiendo del tamaño de la empresa se deberán cumplir con diferentes responsabilidades estas están descritas en Mandatos legales Seguridad y Salud Acorde al tamaño de la empresa.” (EMPRESA, 2019)

Con este concepto podemos establecer que la empresa de cárnicos cuenta con un total de 10 empleados por lo que se debe realizar un Plan mínimo de prevención de riesgos para de esta manera cumplir con los Normas legales de Seguridad y Salud ocupacional.

En el área de trabajo está expuesto a ciertos riesgos ya que se utilizan equipos eléctricos, productos tóxicos, por ello es indispensable tener buenas prácticas de seguridad ocupacional en la empresa, no solamente para minimizar los riesgos, sino para estar capacitado y actuar de manera efectiva ante cualquier evento de accidente, para ello hay que:

- Establecer los procedimientos e instructivos para una correcta aplicación de las normas.
- Capacitar al personal acerca de una correcta protección y normas de seguridad.

Es importante destacar la importancia de la Seguridad y Salud Ocupacional y la prevención de accidentes dentro de la empresa para mejorar la eficiencia del personal.

La empresa basa su Seguridad e Higiene ocupacional en el Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados del Ecuador (2019), documento que describe artículos importantes a cumplir para llevar a cabo las diferentes actividades dentro de los estándares de calidad definidos y aprobados por este reglamento.

A continuación, se mencionan algunos:

**Tabla 53.** *Capítulo I. De las instalaciones, Art. 3-4-5*

---

**Artículo 3. De las condiciones mínimas básicas.-** Los establecimientos donde se producen y manipulan alimentos serán diseñados y construidos de acuerdo a las operaciones y riesgos asociados a la actividad y al alimento, de manera que puedan cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Que el riesgo de adulteración sea mínimo;
  - b) Que el diseño y distribución de las áreas permita un mantenimiento, limpieza y desinfección apropiada; y, que minimice los riesgos de contaminación;
  - c) Que las superficies y materiales, particularmente aquellos que están en contacto con los alimentos, no sean tóxicos y estén diseñados para el uso pretendido, fáciles de mantener,
-

---

limpiar y desinfectar; y,

d) Que facilite un control efectivo de plagas y dificulte el acceso y refugio de las mismas.

**Artículo 4. De la localización.-** Los establecimientos donde se procesen, envasen o distribuyan alimentos serán responsables de que su funcionamiento esté protegido de focos de insalubridad que representen riesgos de contaminación.

**Artículo 5. Diseño y construcción.-** La edificación debe diseñarse y construirse de manera que: a) Ofrezca protección contra polvo, materias extrañas, insectos, roedores, aves y otros elementos del ambiente exterior y que mantenga las condiciones sanitarias apropiadas según el proceso;

b) La construcción sea sólida y disponga de espacio suficiente para la instalación, operación y mantenimiento de los equipos así como para el movimiento del personal y el traslado de materiales o alimentos;

c) Brinde facilidades para la higiene del personal; y

d) Las áreas internas de producción se deben dividir en zonas según el nivel de higiene que requieran y dependiendo de los riesgos de contaminación de los alimentos.

---

**Fuente:** (Reglamento de buenas prácticas de alimentos procesados del Ecuador, 2019)

**Elaborado por:** El Autor

---

#### **Tabla 54** Capítulo I. De las instalaciones, Art. 6-7

**Artículo 6. Condiciones específicas de las áreas, estructuras internas y accesorios.-** Estas deben cumplir los siguientes requisitos de distribución, diseño y construcción:

**I. Distribución de Áreas:**

a) Las diferentes áreas o ambientes deben ser distribuidos y señalizados siguiendo de preferencia el principio de flujo hacia adelante, esto es, desde la recepción de las materias primas hasta el despacho del alimento terminado, de tal manera que se evite confusiones y contaminaciones.

**II. Pisos, Paredes, Techos y Drenajes:**

a) Los pisos, paredes y techos tienen que estar contruidos de tal manera que puedan limpiarse adecuadamente, mantenerse limpios y en buenas condiciones. Los pisos deberán tener una pendiente suficiente para permitir el desalojo adecuado y completo de los efluentes cuando sea necesario de acuerdo al proceso;

**III. Ventanas, Puertas y Otras Aberturas:**

a) En áreas donde exista una alta generación de polvo, las ventanas y otras aberturas en las paredes, deben estar contruidas de modo que se reduzcan al mínimo la acumulación de polvo o cualquier suciedad y que además facilite su limpieza y desinfección. Las repisas internas de las ventanas no deberán ser utilizadas como estantes;

**IV. Escaleras, Elevadores y Estructuras Complementarias (rampas, plataformas):** a) Las escaleras, elevadores y estructuras complementarias se deben ubicar y construir de manera que no causen contaminación al alimento o dificulten el flujo regular del proceso y la limpieza de la planta;

**V. Instalaciones Eléctricas y Redes de Agua:** a) La red de instalaciones eléctricas, de preferencia debe ser abierta y los terminales adosados en paredes o techos. En las áreas críticas, debe existir un procedimiento escrito de inspección y limpieza; b) Se evitará la presencia de cables colgantes sobre las áreas donde represente un riesgo para la manipulación de alimentos; c) Las líneas de flujo (tuberías de agua potable, agua no potable, vapor, combustible, aire comprimido, aguas de desecho, otros) se identificarán con un color distinto para cada una de ellas, de acuerdo a las normas INEN correspondientes y se colocarán rótulos con los símbolos respectivos en sitios visibles.

**Artículo 7. Servicios de plantas - facilidades.-**

**I. Suministro de Agua:**

a) Se dispondrá de un abastecimiento y sistema de distribución adecuado de agua potable así como de instalaciones apropiadas para su almacenamiento, distribución y control;

b) El suministro de agua dispondrá de mecanismos para garantizar las condiciones requeridas en el proceso tales como temperatura y presión para realizar la limpieza y desinfección;

c) Se permitirá el uso de agua no potable para aplicaciones como control de incendios, generación de vapor, refrigeración y otros propósitos similares; y, en el proceso, siempre que no sea ingrediente ni contamine el alimento;

d) Los sistemas de agua no potable deben estar identificados y no deben estar conectados con

---

- 
- los sistemas de agua potable;
- e) Las cisternas deben ser lavadas y desinfectadas en una frecuencia establecida;
- f) Si se usa agua de tanquero se debe garantizar su característica potable.
- 

**Fuente:** (Reglamento de buenas prácticas de alimentos procesados del Ecuador, 2019)

**Elaborado por:** El Autor

### **Tabla 55. Capítulo II. De los equipos y utensilios**

---

Artículo 8. De los equipos. - La selección, fabricación e instalación de los equipos deben ser acorde a las operaciones a realizar y al tipo de alimento a producir. El equipo comprende las máquinas utilizadas para la fabricación, llenado o envasado, acondicionamiento, almacenamiento, control, emisión y transporte de materias primas y alimentos terminados.

---

**Fuente:** (Reglamento de buenas prácticas de alimentos procesados del Ecuador, 2019)

**Elaborado por:** El Autor

### **Tabla 56. Título IV - Capítulo I. Requisitos higiénicos de fabricación**

#### **OBLIGACIONES DEL PERSONAL**

**Artículo 10. De las obligaciones del personal.** - Durante la fabricación de alimentos, el personal manipulador que entra en contacto directo o indirecto con los alimentos debe: a) Mantener la higiene y el cuidado personal;

b) Comportarse y operar de la manera descrita en el Art. 14 de la presente norma técnica;

c) Estar capacitado para realizar la labor asignada, conociendo previamente los procedimientos, protocolos, e instructivos relacionados con sus funciones y comprender las consecuencias del incumplimiento de los mismos.

**Artículo 11. De la educación y capacitación del personal.** - Toda planta procesadora de alimentos debe implementar un plan de capacitación continuo y permanente para todo el personal sobre la base de Buenas Prácticas de Manufactura, a fin de asegurar su adaptación a las tareas asignadas. Esta capacitación está bajo la responsabilidad de la empresa y podrá ser efectuada por esta o por otras personas naturales o jurídicas, siempre que se demuestre su competencia para ello. Deben existir programas de entrenamiento específicos según sus funciones, que incluyan normas o reglamentos relacionados al producto y al proceso con el cual está relacionado, además, procedimientos, protocolos, precauciones y acciones correctivas a tomar cuando se presenten desviaciones.

---

**Fuente:** (Reglamento de buenas prácticas de alimentos procesados del Ecuador, 2019)

**Elaborado por:** El Autor

## **CAPÍTULO III**

### **3. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN**

#### **3.1.OBJETIVO DEL ESTUDIO DEL ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN**

Establecer la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa para que por medio de su estructura organizacional interna y funcional responda a los requerimientos del negocio para el logro de sus objetivos trazados a corto y largo plazo.

#### **3.2.ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

##### **3.2.1 Visión de la Empresa.**

Ser líderes en el mercado gastronómico del Cantón La Concordia, especializados en la preparación del ceviche de pinchagua con productos frescos y seleccionados, orientados en la satisfacción total del cliente, y ser preferidos por nuestros altos estándares de calidad y sabor de nuestros productos

##### **3.2.2 Misión de la Empresa**

“LOS CEVICHE DEL MAVI” es una empresa ubicada en el Cantón La Concordia, especializad en la producción y comercialización del ceviche de pinchagua, con la mejor experiencia, personal capacitado en la atención al cliente, y productos seleccionados y frescos de la más alta calidad, garantizando la salud y bienestar de los consumidores orientado hacia un estilo de vida más sano.

### 3.2.3 Objetivos y estrategias

#### Análisis FODA

En este análisis se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa, negocio, proyecto, con la finalidad de generar estrategias que permitan ser competitivos y alcanzar los objetivos planteados.

**Tabla 57** Plan de contingencia

		<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
MATRIZ FODA	F1	Conocimiento de manejo administrativo de empresas	D1 Poca capacidad instalada con respecto a la demanda potencial.
	F2	Oferta de producto saludable con ingredientes naturales	D2 No contar con instalaciones propias
	F3	Precio competitivo y asequible	D3 Bajo posicionamiento frente a los competidores
	F4	Comercialización directa y rápida con el cliente	D4 Proyecto en etapa de posicionamiento
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>		<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
O1	Incentivos tributarios y créditos empresariales	Implementar estrategia de precios, realizando paquetes promocionales del nuevo producto alimenticio, para posicionar el ceviche de pinchagua. (F2, F4, F3,O2,O3,O4)	E2 Realizar alianzas estratégicas con los proveedores, para mejorar la logística de la recepción de la materia prima(D1,D2,O1)
O2	Uso de las redes sociales para publicidad		
O3	Tendencia de consumo del producto		E4 Desarrollar flyers, videos, banners publicitarios, y promocionar por medio de las redes sociales los beneficios saludables del producto del nuevo proyecto(D3,D4,O2,O3)
O4	Crecimiento de la poblacional.		
<b>AMENAZAS (A)</b>		<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
A1	Estancamiento de la economía en el país	E5 Establecer una correcta gestión de seguimiento en la satisfacción del cliente realizando un monitoreo constante, como actividad permanente para fortalecer la fidelización del cliente. (F1,F2,F3,F4,A1,A2,A3,A4)	E6 Gestionar con las entidades bancarias para la implementación de dispositivos electrónicos que faciliten los pagos al cliente (D3,D4,A1,A2,A3)
A2	Existencia de productos similares		
A3	Falta de barreras competitivas para el acceso de servicios similares.		
A4	Clientes con más opciones de productos		

**Fuente:** Investigación del proyecto. Cantón La concordia 2020.

**Elaborado por:** El Autor

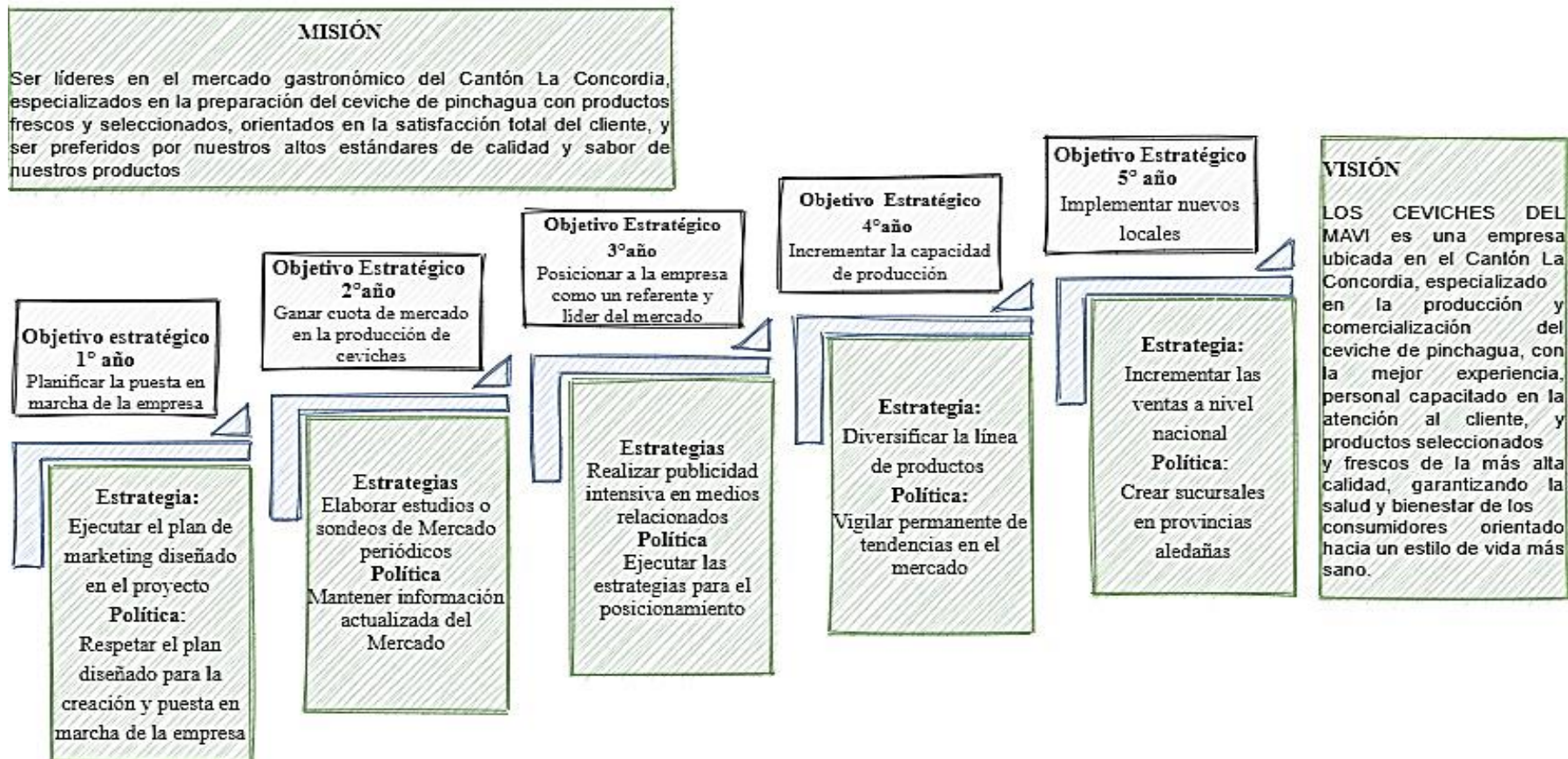


Figura 27 Mapa estratégico  
Elaborado por: El Autor



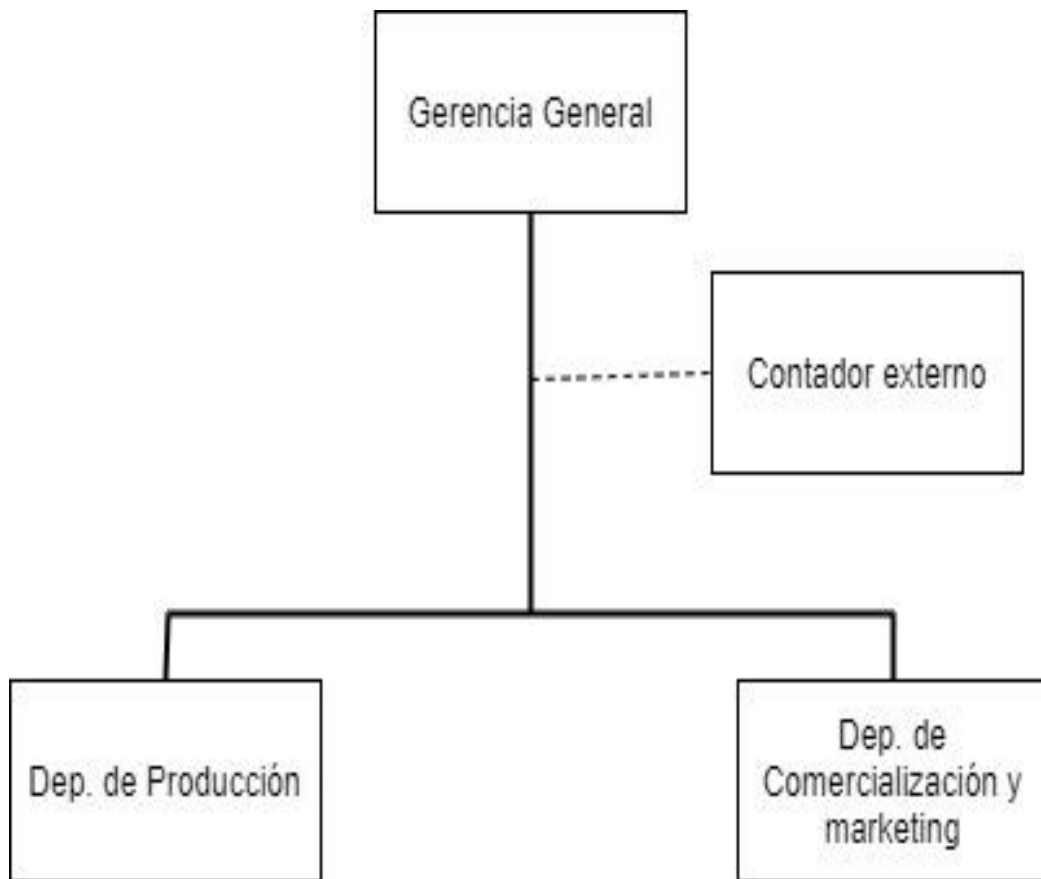
### 3.3. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

#### 3.3.1. Organización Interna

Como expresan (Ramírez & Ramírez, 2016) la organización funcional es:

Tipo de organización que aplica el principio de funcional o de especialización de las funciones. El principio separa, distingue y especializa por tareas. La organización por funciones reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. (p.225)

#### LOS CEVICHES DEL MAVI



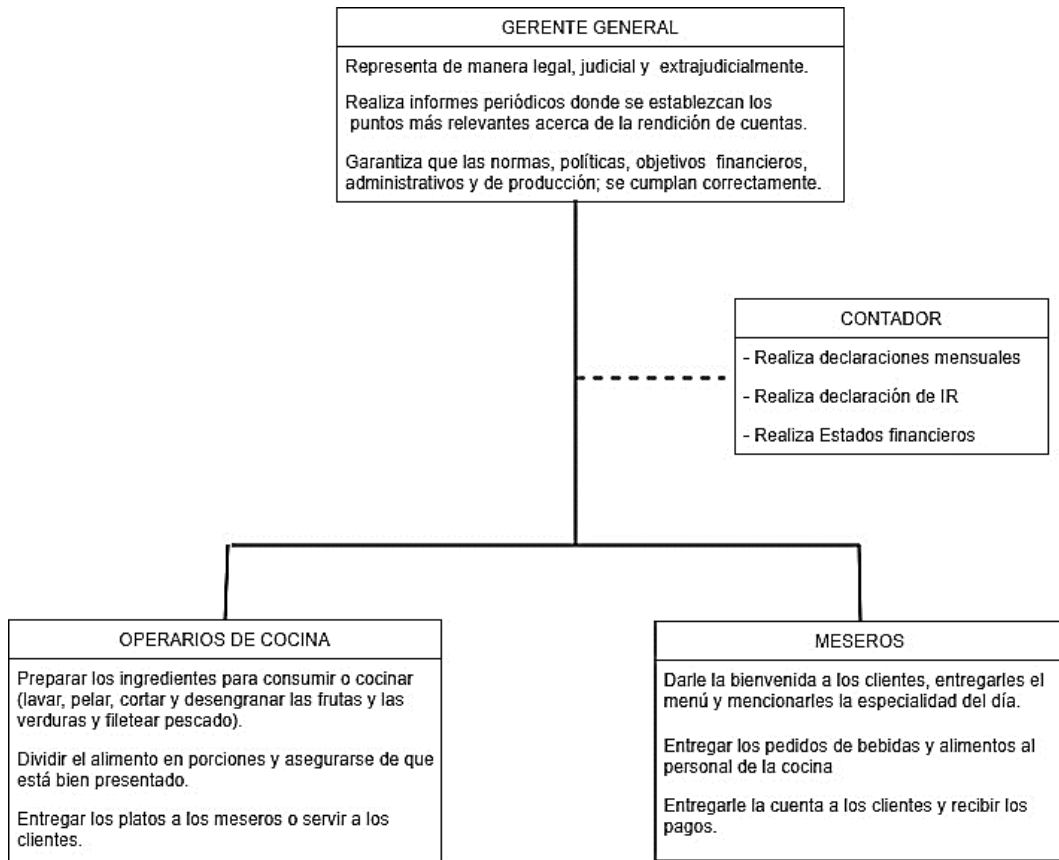
**Organigrama Estructural**

**Figura 28** Organigrama estructural

**Elaborado por:** El Autor

# LOS CEVICHES DEL MAVI

## Organigrama Funcional



**Figura 29** *Organigrama Funcional*  
 Elaborado por: El Autor

### 3.3.2. Descripción de puestos.

**Tabla 58** Descripción del cargo de Gerente General.

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA:</b>	
<i>Cargo</i>	Gerente General
<i>Jefe inmediato superior</i>	Ninguno
<i>Supervisa a:</i>	Operarios de cocina, Meseros
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Responsable de administrar la empresa considerando la planificación, organización, dirección, y control de todas actividades de la empresa, con la finalidad de garantizar su eficiencia e implementar planes estratégicos.	
<b>III FUNCIONES</b>	
Ejercer la Representación legal de la empresa tanto judicial como extrajudicialmente.	
Desarrollar y definir los objetivos de la organización y planifica el crecimiento y desarrollo de la empresa a corto y largo plazo.	
Gestionar el mejoramiento continuo organizacional, técnico y financiero.	
Garantizar el cumplimiento a las normas, reglamentos, políticas públicas y Reglamento interno.	
Analizar, calificar y controla periódicamente los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades en todas las áreas de la empresa.	
Crear buenas relaciones laborales con entidades públicas, clientes, proveedores y trabajadores para mantener un buen funcionamiento de la empresa.	
Toma de decisiones a cerca de medidas correctivas en todas las áreas del Tecnicentro.	
Contrata personal interno para la empresa.	
Gestiona la adquisición de repuestos con los proveedores.	
Atender y asesorar de los productos cárnicos que ofrece la empresa	
<b>IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
<i>Título profesional</i>	Tercer nivel
<i>Experiencia</i>	Experiencia de 2 años en cargos gerenciales similares.
<i>Habilidades</i>	Orientado al cambio y desarrollo de la organización Habilidades conceptuales Habilidades Técnicas Habilidades Humanas Liderazgo Alta Motivación y dirección del personal Poseer Espíritu competitivo y emprendedor Integridad moral y ética: Capacidad crítica y auto correctiva Trabajo en equipo
<i>Formación</i>	Administración de empresas, administración comercial, finanzas y/o afines

**Tabla 59** Descripción del cargo de Operario/a de cocina

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA:</b>	
<i>Cargo</i>	Cocinero/a
<i>Jefe inmediato superior</i>	Gerente General
<i>Supervisa a:</i>	Ninguno
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Llevar a cabo las tareas de cocina general, preparar alimentos que se servirá a los clientes y visitantes. Cocinar de acuerdo con las recetas uniformes del negocio y realizar algunas tareas de limpieza general	
<b>III FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar los ingredientes para consumir o cocinar (lavar, pelar, cortar y desengranar las frutas y las verduras y filetear pescado).</li> <li>- Comprobar la calidad de la comida, probándola, oliéndola, atravesándola con utensilios, etc.</li> <li>- Pesar, medir y mezclar ingredientes según la receta y el criterio personal, utilizando diferentes utensilios y equipos de cocina.</li> <li>- Regular la temperatura de hornos, parrillas, asadores y otros equipos de cocina.</li> <li>- Condimentar y cocinar el alimento según las recetas, el criterio personal o la experiencia, utilizando una serie de métodos (Marinar, hornear, estofar, freír, asar, tostar y cocer al vapor).</li> <li>- Dividir el alimento en porciones y asegurarse de que está bien presentado.</li> <li>- Entregar los platos a los meseros o servir a los clientes.</li> <li>- Preparar menús y calcular las necesidades de alimentos y los costes.</li> <li>- Controlar, pedir, recibir y almacenar los suministros (de alimentos) y evitar que se estropeen</li> <li>- Inspeccionar y limpiar la cocina, el equipo de cocina, las áreas de servicio, etc., para garantizar la seguridad y las prácticas higiénicas de manejo de alimentos.</li> </ul>	
<b>IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
<i>Título profesional</i>	Bachiller
<i>Experiencia</i>	Experiencia de 2 años en cargos similares.
<i>Habilidades</i>	Orientado al cambio y desarrollo de la organización Habilidades conceptuales Habilidades Técnicas Habilidades Humanas Liderazgo Alta Motivación y dirección del personal Poseer Espíritu competitivo y emprendedor Integridad moral y ética: Capacidad crítica y auto correctiva Trabajo en equipo
<i>Formación</i>	Cursos de Hostelería y gastronomía

**Tabla 60** Descripción del cargo de mesero/a

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA:</b>	
<i>Cargo</i>	Mesero/a
<i>Jefe inmediato superior</i>	Gerente General
<i>Supervisa a:</i>	Ninguno
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Encargados de procesar los pedidos de los clientes y velar porque el mismo sea preparado de manera adecuada y oportuna. Además, se encargan de servir dichos pedidos en las mesas que tengan asignadas y de observar a sus comensales para ver sus reacciones y verificar si requieren algo adicional, a los fines de procurar que estén satisfechos con el servicio prestado.	
<b>III FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Limpiar y organizar el área de comedor, surtir los saleros, pimenteros y recipientes de demás condimentos.</li><li>- Darle la bienvenida a los clientes, entregarles las cartas o menús y mencionarles los especiales del día.</li><li>- Dar respuesta a sus inquietudes referentes al menú.</li><li>- Entregar los pedidos de bebidas y alimentos al personal de la cocina</li><li>- Llevar las charolas con platillos y bebidas de la cocina a las mesas.</li><li>- Retirar los platos y vasos sucios, limpiar las mesas una vez que los comensales terminen de comer.</li><li>- Entregarle la cuenta a los clientes y recibir los pagos.</li></ul>	
<b>IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
Título profesional	Bachiller
Experiencia	Experiencia de 2 años en trabajos similares. Autonomía y buen desempeño en su trabajo Cumplimiento y Responsabilidad de las tareas asignadas.
Habilidades	Sigue instrucciones en el trabajo. Habilidades operativas Habilidades interpersonales Trabajo en equipo Atención y concentración. Seguridad, seriedad y confianza. Respeto a las normas técnicas.
Formación	Cursos de atención al cliente y marketing

### 3.4.CONTROL DE GESTIÓN

#### 3.4.1. Indicadores de gestión.

(Beltrán, 2018) define los indicadores de gestión de la siguiente manera:

Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad, a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. (p.34)

**Tabla 61** *Indicadores de Gestión del área Gerencia General*

Área de implementación	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Gerencia General	Eficiencia presupuestaria	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}} * 100$	85% de lo planificado	Mensual
Gerencia General	Mejoramiento de competencias del personal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ cursos realizados}}{\text{N}^\circ \text{ cursos planificados}} * 100$	95% del personal capacitado	Anual
Gerencia General	Cumplimiento de metas trazadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de metas logradas}}{\text{N}^\circ \text{ de metas planificadas}} * 100$	85% de las metas planificadas	Mensual
Gerencia General	Índice de satisfacción laboral	$\frac{\text{Total, de trabajadores productivos}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados satisfechos}} * 100$	95% productividad y satisfacción	Semestral

**Fuente:** *Indicadores de Gestión* (Beltrán, 2018)

**Elaborado por:** El Autor

**Tabla 62.** *Indicadores de Gestión del área Marketing y Ventas*

Área de implementación	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Dpto. Marketing y Ventas	Eficiencia comercial	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ventas realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de ventas esperadas}} * 100$	85% de eficiencia en ventas	Mensual
Dpto. Marketing y Ventas	Rentabilidad clientes	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Monto promedio de compra}} * 100$	90% de satisfacción nuestros clientes	Trimestral
Dpto. Marketing y Ventas	Eficacia de comunicación	$\frac{\text{Población alcanzada en redes}}{\text{Población esperada}} * 100$	70% de alcance a través de medios digitales	Mensual
Dpto. Marketing y Ventas	Participación en el mercado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes activos}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes potenciales}} * 100$	65% fidelización de los clientes	Semestral

**Fuente:** *Indicadores de Gestión* (Beltrán, 2018)

**Elaborado por:** El Autor

**Tabla 63. Indicadores de Gestión del área Producción**

Área de implementación	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Dpto. Producción	Control de desperdicios	$\frac{\text{Cantidad de desperdicios}}{\text{Cantidad de unidades fabricadas}} * 100$	10% optimizar recursos	Mensual
Dpto. Producción	Índice de productividad de mano de obra	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de unidades producidas}}{\text{Horas-hombre empleadas}} * 100$	70% optimizar tiempos	Mensual
Dpto. Producción	Eficiencia de utilización de maquinaria	$\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}} * 100$	100% buen estado de la maquinaria	Mensual
Dpto. Producción	Nivel de servicio del Inventario por producto	$\frac{\text{Productos despachados}}{\text{Productos pedidos}} * 100$	100% de entregas dentro de un tiempo estimado	Mensual

**Fuente:** *Indicadores de Gestión* (Beltrán, 2018)

**Elaborado por:** El Autor

### 3.5.NECESIDADES DE PERSONAL

**Tabla 64 Necesidades de personal**

Año	Gerente	Operarios/as de cocina	Meseros/as
1	1	2	2
2	1	2	2
3	1	2	2
4	1	2	2
5	1	2	2

**Fuente:** *Investigación del proyecto*

**Elaborado por:** El Autor

El personal operativo no tendrá ninguna variación durante los 5 periodos ya que el ritmo de producción está dentro de la proyección de los ingresos para los primeros cinco años, donde se establece un pico de ventas de 56.237 de ceviches de pinchagua en el quinto periodo, tomando en cuenta la capacidad instalada estimada en el 1 periodo de 61.152 de ceviches, por lo tanto, no se aumentará el número de operarios de cocina y de meseros.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ÁREA JURÍDICO LEGAL**

#### **4.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO JURÍDICO LEGAL**

Establecer la forma jurídica adecuada que permita la legalización de la empresa, obteniendo los permisos respectivos, para el correcto funcionamiento e identidad de la compañía.

#### **4.2. Determinación de la forma jurídica**

La formalización de un negocio se lo realiza mediante varios procesos ante los organismos del Estado que determinan la Constitución Jurídica de la misma con el propósito de cumplir obligaciones societaria y principalmente tributarias, mediante las cuales la organización tendrá existencia legal.

La empresa “Los Ceviches del MAVI” se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada, conformada por un socio, su ubicación es en el Cantón La Concordia. Es un tipo de compañía que se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, mediante un trámite simplificado sin costo. Tiene como objetivo impulsar la economía mediante la formalización de los emprendimientos, constituyéndolos en sujetos de crédito y con ello ampliar sus procesos productivos.

Su conformación legal está amparada en los siguientes cuerpos legales:

La Ley de Compañías (2020) que describe nuevas disposiciones que aún se encuentran innumeradas pero que han sido aprobadas el 28 de febrero del año en curso.



### **Tabla 65** *Requisitos para constituir una S.A.S.*

---

1. Certificado electrónico del accionista (Firma Electrónica – Ver Anexo 1).
  2. Reserva de la denominación (Ver Anexo 1).
  3. Contrato privado o escritura.
  4. Nombramiento(s).
  5. Petición de inscripción con la información necesaria para el registro del usuario en el sistema, esto es:
    - a. Tipo de solicitante
    - b. Nombre completo
    - c. Número de identificación
    - d. Correo electrónico
    - e. Teléfono convencional y/o teléfono celular
    - f. Provincia
    - g. Ciudad
    - h. Dirección
  6. Copia(s) de cédula o pasaporte.
- 

**Fuente:** (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2020)

### **Tabla 66** *Pasos para constituir una S.A.S.*

---

1. Crear reserva de denominación. a. Ingrese al portal [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec) b. Ingrese al Portal de Trámites - Sector Societario. c. Ingrese usuario y Clave (Si no lo tiene ver Anexo 1), escoja la opción Reserva de Denominación (Ver anexo 1). d. Ingrese a la Opción Constitución. e. Siga los pasos indicados en dicho proceso, escogiendo tipo de compañía S.A.S. f. Terminado el proceso imprima su Reserva.
  2. Descargar formato de documentos: contrato, nombramientos, formularios de registro.
    - a. Ingrese al portal [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)
    - b. Ingrese a Guías del Usuario y descargue los formatos y documentos requeridos.
    - c. Llene la información solicitada en los documentos descargados.
  3. Envíe a la cuenta de correo electrónico de la oficina correspondiente, los documentos obligatorios.
    - a. Solicitud de Constitución.
    - b. Un archivo PDF que contenga Contrato Privado / Escritura + Reserva debidamente firmado electrónicamente.
    - c. Un archivo PDF por cada nombramiento, debidamente firmado electrónicamente.
    - d. Un archivo PDF que contenga los formularios de registro de los accionistas y administradores y la copia de las respectivas cédulas o pasaportes.
  4. Con la solicitud recibida se creará un trámite de constitución de S.A.S, la información referente al inicio del proceso de constitución será enviada al correo electrónico del solicitante.
  5. El trámite será revisado y gestionado por el área de registro de sociedades, durante dicha gestión de ser necesario se enviará correos electrónicos al solicitante para subsanar cualquier observación del proceso. De no existir observaciones o luego de ser superadas, se procederá a generar las razones de inscripciones del contrato o escritura y del o los nombramientos según sea el caso.
  6. Se procederá a comunicar vía correo electrónico al solicitante la finalización del proceso con toda la información referente a la nueva compañía constituida adjuntándose las razones de inscripciones correspondientes.
- 

**Fuente:** (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2020)

### **Tabla 67 ANEXO 1 Guía constitución de Sociedades Anónimas Simplificadas**

¿Cómo obtener la firma electrónica para constituir una S.A.S.?

Existen entidades de certificación de información y servicios relacionados acreditados para emitir firmas electrónicas autorizadas, en donde deberán seguir los pasos señalados en las guías elaboradas en:

1. Banco Central Del Ecuador (Por medio del Registro Civil del Ecuador):  
<https://www.registrocivil.gob.ec/certificado-de-firma-electronica/>  
<https://www.eci.bce.ec/solicitud-de-certificado-requisitos>
2. SECURITY DATA SEGURIDAD EN DATOS Y FIRMA DIGITAL S.A.:  
<https://www.securitydata.net.ec/>
3. ANFAC AUTORIDAD DE CERTIFICACIÓN ECUADOR C.A. <https://www.anf.es/ec>
4. CONSEJO DE LA JUDICATURA <https://www.icert.fje.gob.ec/>

¿Cómo crear un usuario y contraseña en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros?

- Deberá registrarse primeramente como usuario en la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. Para esto le recomendamos utilizar como guía el siguiente link:  
[https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/res\\_usu.zul](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/res_usu.zul) ¿Cómo reservar la denominación de una S.A.S.?
- Una vez registrado, obtendrá un usuario y contraseña con la que podrá realizar la reserva de denominación en el portal web institucional siguiendo los pasos que se detallan en la guía para el usuario que está disponible en el siguiente link:  
[https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/reser\\_den.zul](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/reser_den.zul)

---

**Fuente:** (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2020)

### **4.3. Patentes y Marcas**

Para el registrar la patente y marca de la nueva empresa de cárnicos se debe realizar un proceso en el organismo que proeje la propiedad intelectual como es el [Servicio Nacional de Derechos Intelectuales](#) antes (IEPI), el mismo que tiene un costo de \$208,00 dólares americanos, este trámite se lo realiza online ingresando al portal web del SENADI.

**Tabla 68** *Proceso de registro de la marca en el SENADI*

- 
- Ingresar a la página web institucional [www.derechosintelectuales.gob.ec](http://www.derechosintelectuales.gob.ec)
  - Seleccionar el botón de SENADI en Línea de la página principal.
  - Si ya cuenta con casillero registrado en el SENADI, ingresar a la opción:
  - Iniciar Sesión Mi Casillero Virtual

Se desplegará un formulario que debe completar con el usuario y contraseña que haya establecido cuando generó su casillero en SENADI (Ex IEPI).

En caso de no contar con un casillero de SENADI, ir desde el menú a la opción:

- Crear Cuenta en Mi Casillero Virtual.  
Se desplegará el siguiente formulario:
- Llenar la Solicitud del Casillero Virtual con los datos requeridos. Al momento de Ingresar su información cumpla con todos los campos obligatorios.
- Se recibirá un mensaje a través del correo electrónico registrado en su solicitud, con el usuario y contraseña para acceder al sistema.  
Retornar a la página web institucional del SENADI [www.derechosintelectuales.gob.ec](http://www.derechosintelectuales.gob.ec).
- Ir a la opción de Servicios en Línea.
- Ingresar a la opción Iniciar Sesión Mi Casillero Virtual
- Introducir el usuario y contraseña recibidos en el mensaje de correo antes mencionado.

La primera vez que ingrese al sistema Casillero Virtual se solicitará cambiar su contraseña como acción de seguridad. Luego de esta acción, usted ha creado un casillero virtual, por lo que, puede ya cerrar la aplicación. Recuerde que en este casillero recibirá todas las notificaciones generadas por los trámites ingresados.

- Ingresar nuevamente a la pestaña Solicitudes en Línea, del menú lateral ubicado a la parte izquierda del portal.
- Introducir el usuario y contraseña que usted registró y obtuvo de la aplicación de Casilleros Virtuales.
- Seleccionar el tipo de solicitud que desea ingresar

- Ingresar la información requerida considerando los campos obligatorios.

Toda la información a registrar debe ser clara y bajo los formatos establecidos en el formulario. Recuerde que la información ingresada por usted es la que será registrada en su trámite, si requiere un cambio de datos por alguna razón deberá hacerlo como un trámite de alcance o modificación al registro.

- Una vez completa la información, generar la vista previa de la solicitud.
- Si no existen cambios u observaciones a la solicitud, ingresar nuevamente a la misma con el botón de Editar y Generar Comprobante de Pago.
- Imprimir el comprobante de pago y acercarse a cualquier agencia del Banco del Pacífico para realizar el pago por el servicio.
- Una vez realizado el pago, ingresar nuevamente al módulo de Solicitudes en Línea.
- Identificar en la parte inferior la solicitud guardada y seleccionar el botón Iniciar Proceso.
- Ingresar el número de Depósito/Comprobante/CUR que se encuentra registrado en el comprobante de pago.
- Escanear el comprobante de pago o el registro de pago correspondiente, y adjuntarlo en formato PDF.
- Seleccionar aceptar.

---

**Fuente:** [www.derechosintelectuales.gob.ec](http://www.derechosintelectuales.gob.ec) (SENADI, 2019)

**Elaborado por:** El Autor

#### 4.4. Licencias necesarias para funcionar y documentos legales

**Tabla 69** *Requisitos para la aprobación del reglamento de seguridad y salud.*

- 
- Matriz de Identificación y Ponderación: resultado del examen inicial o diagnóstico de riesgos.
  - Matriz de medidas preventivas
  - Registro del responsable de prevención de riesgos laborales de la empresa
  - Conformación e inscripción del comité, subcomité y/o delegado de Seguridad y Salud según la estructura y tamaño de la empresa.
  - Registro de profesional de Seguridad y Salud responsable técnico de la elaboración del Reglamento
- 

**Fuente:** Reglamento Interno de Seguridad y Salud está descrito en el Acuerdo ministerial 220 R.O. 083 del 17 de agosto de 2005. (Ministerio de Trabajo, 2015)

**Elaborado por:** El Autor

**Tabla 70** *Documentos habilitantes o necesarios para la aprobación del reglamento*

- 
- Solicitud dirigida al Director Regional del Trabajo, requiriendo la aprobación. Auspiciada por un abogado.
  - Tres ejemplares del proyecto de Reglamento.
  - Hoja de datos generales de la empresa.
  - Resultado del examen inicial de riesgos de la empresa.
  - Nombramiento del Gerente, registrado en el Registro Mercantil o su matrícula de comercio.
  - Certificación de aportes del IESS al día.
  - Registro único de contribuyentes- RUC actualizado.
  - Fotocopias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación.
- 

**Fuente:** (Ministerio de Trabajo, 2015)

**Elaborado por:** El Autor

#### 5. Patentes y permisos del GAD del Cantón La Concordia

Para la determinación de los requisitos y documentos necesarios para obtener la patente municipal se observa la base legal sobre la cual el GAD Municipal del Cantón La Concordia establece dichos requerimientos.

**Tabla 71** *Requisitos y documentos necesarios para obtener la patente municipal*

---

**Personas jurídicas y sociedades.**

- Formulario de solicitud y declaración de patente (Especie valorada)
- Copia de la Escritura de constitución de la empresa (Por primera vez)
- En caso de ser recientemente aperturado el Balance de Situación Inicial.
- Copia del Nombramiento del Representante Legal actualizada.
- Copia del RUC actualizada. (Por primera vez)
- En el caso de sucursales deberá presentarse el balance de situación financiera del establecimiento que operó en el Cantón.
- Copia del Permiso actualizado del Cuerpo de Bomberos de La Concordia.
- Los costos para obtener la patente municipal dependerán del monto con el cual se constituya la compañía y a esto se le suma valores que consta en el sistema de computación del Departamento de Rentas del GAD municipal de la ciudad de La Concordia

---

**Fuente:** (GAD Municipal La Concordia, 2018)

**Elaborado por:** El Autor

**Permiso de funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos del La Concordia.**

Para obtener la tasa de servicio contra incendios otorgada Benemérito Cuerpo de Bomberos, comúnmente conocida como permiso de funcionamiento de Bomberos, las personas jurídicas incluyendo las organizaciones sociales deben presentar los siguientes requisitos:

### **Tabla 72 Requisito previo a la obtención del Permiso de Funcionamiento**

---

Artículo 20.- Para Todo tipo de locales

- a. Copia de Permiso del año anterior.
- b. Copia de Cédula y certificado de votación.
- c. Copia del impuesto Predial actualizado.
- d. Copia del RUC o RISE actualizado.
- e. Un Extintor de CO2 o de POS, dependiendo del local comercial.
- f. Señalética del ECU911 como único número de Emergencia, como lo estipula la ley. Imprenta Intriago. Imprenta Económica Express. Imprenta La Oficina con las siguientes dimensiones.
  1. Rótulo de 20x30cm para los locales que miden de 0 a 100 m2.
  2. Rótulo de 30x40cm para los locales que miden de 101 a 200 m2.
  3. Rótulo de 40x50cm para los locales que miden 300 m2. en adelante
  4. Plan Evacuación para los locales de 01 a 24 personas y 100 m2.
- g. Plan de Riesgos para todo local que sobrepasa la acumulación de 24 personas. (Formato lo emite el GAD Municipal del Cantón La Concordia).

Todo trámite será personal o previa autorización por escrito del titular adjuntar la copia de cédula de ciudadanía. **INSTALACIONES ELÉCTRICAS CANALIZADAS, CABLE ELÉCTRICO NO TIENE QUE ESTAR VISIBLE.**

---

**Fuente:** (Cuerpo de Bomberos La Concordia)

**Elaborado por:** El Autor

### **Tabla 73 Pasos para obtener el permiso de funcionamiento otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos del La Concordia**

---

#### **Personas jurídicas y sociedades.**

- Si el trámite lo realiza personalmente quien es representante legal de la organización, debe presentar copia de cédula de identidad.
- En el caso de que lo realice otra persona deberá adjuntar una autorización por escrito simple, con copia de cédula de quien autoriza y de la persona autorizada.
- Copia completa y actualizada del Registro Único de Contribuyentes (RUC) donde conste el establecimiento con su respectiva dirección y actividad.
- En caso de ser persona jurídica se debe adjuntar copia del Nombramiento vigente de la persona que es Representante Legal.
- Copia de Consulta de Uso de Suelo otorgada por el GAD Municipal del Cantón La Concordia.
- Copia del último pago del Impuesto Predial con la dirección del establecimiento.
- Original y copia de la Calificación Artesanal en caso de ser artesano.
- En caso de realizar venta de reparación de armas se debe adjuntar autorización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
- Luego de presentar estos requisitos en los Centros de Atención al Usuario del Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón La Concordia se recibe una orden de pago con la cual se puede cancelar en la oficina de recaudación.
- El valor a pagar varía en función del tipo de organización por lo que se debe consultar directamente a la entidad.
- Una vez realizado el pago, se debe presentar el comprobante en uno de los Centros de Atención al Usuario para que elaboren la Tasa de Servicio Contra Incendio correspondiente

**Fuente:** (Cuerpo de Bomberos La Concordia)

**Elaborado por:** El Autor

## Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria

### Emisión de Permiso de funcionamiento para establecimientos de servicios de alimentación colectiva (Restaurantes/cafeterías y bares escolares)

Trámite orientado a otorgar el permiso de funcionamiento al establecimiento categorizado como restaurante o cafetería, donde se elaboran, expenden y/o sirven alimentos preparados, alimentos de elaboración rápida o precocinada, pudiendo ser fríos y/o calientes que requieran poca preparación, así como el expendio de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

**Alimento preparado:** Producto elaborado, semielaborado o crudo, destinado al consumo humano que requiera o no mantenerse caliente, refrigerado o congelado y se expende de forma directa al público para su consumo inmediato.

**Comercializar:** Dar a un producto condiciones y vías de distribución para su venta. Poner a la venta un producto.

El beneficiario de este trámite podrá ser toda razón social que cuente con un Registro Único de Contribuyente (RUC) de persona natural o jurídica, nacional o extranjera, pública o privada.

**Dirigido a:** Persona Jurídica - Privada, Persona Jurídica - Pública.

Requisitos Obligatorios:

1. Contar con un Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC).
2. Llenar el formulario de solicitud de permiso de funcionamiento seleccionando la actividad de Restaurantes/Cafeterías, en el sistema de permiso de funcionamiento (<http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/>).

### Formatos y anexos

- Solicitud del permiso de funcionamiento
- Para llenar en línea la solicitud de permiso de funcionamiento debe ingresar al siguiente link: <http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/> donde deberá

ingresar los datos del establecimiento, del representante legal y las actividades del establecimiento. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2020)

**Tabla 74** Proceso para obtener permiso de funcionamiento del ARSA

---

1. Ingresar al sistema de permiso de funcionamiento  
(<http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/>)
2. Crear usuario y contraseña.
3. Clic en mis Trámites.
4. Llenar formulario de solicitud (seleccione las actividades que se encuentran registradas en el mismo establecimiento, es decir en la misma dirección. En caso de tener otra actividad en diferente dirección, por favor solicitar un nuevo permiso de funcionamiento), dar clic en guardar y continuar.
5. Adjuntar requisitos, cuando aplique; dar clic en guardar y continuar.
6. Leer y aceptar los términos y condiciones de uso.
7. Dar clic en solicitar permisos de funcionamiento.
8. Imprimir la orden de pago. El Pago deberá realizarse al siguiente día hábil de la creación de la misma.
9. Efectuar el pago y adjuntar el comprobante (cuando el pago se efectúa en el Banco del Pacífico no necesita adjuntar el comprobante).
10. Descargar e imprimir el Permiso de Funcionamiento.

***Canales de atención:*** En línea (Sitio / Portal Web / Aplicación web)

---

**Fuente:** (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2020)

**Elaborado por:** El Autor



## **CAPÍTULO V**

### **5. ÁREA FINANCIERA**

#### **5.1.OBJETIVOS DEL ESTUDIO FINANCIERO**

Efectuar un estudio financiero para conocer la viabilidad del proyecto, a través de un plan de inversiones, plan de financiamiento, proyección de costos y gastos mediante la evaluación financiera por medio de indicadores financieros

#### **5.2.PLAN DE INVERSIONES**

Para el autor (Orozco, 2016), en el libro de Evaluación Financiera de Proyectos define que el plan de inversiones “Es la etapa del ciclo del proyecto en la cual se materializan las acciones, que dan como resultado la producción de bienes o servicios y termina cuando el proyecto comienza a generar beneficios. La inversión se realiza en un período de tiempo determinado y generalmente termina con un producto”.

Para realizar este plan de inversiones es necesario determinar el tamaño de la empresa y las áreas a ser instaladas con la finalidad de realizar un análisis a detalle de cada rubro que forma parte y es considerado en cada etapa de la organización desde su inicio y el desarrollo de la misma, este plan de inversion es fundamental en el proceso de planificación financiera, la cual es la base para proyectarse hacia los objetivos y metas para la puetsta en marcha de la misma.

**Tabla 75** *Activos fijos del plan de inversiones*

Cant.	Descripción	Valor unitario USD	Total USD	TOTALES USD
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>			<b>11.227,00</b>
	<b>Muebles y enseres</b>		<b>511,00</b>	
1	Escritorio de oficina	120,00	120,00	
2	Sillas ergonómicas	80,00	160,00	
2	Archivador	90,00	180,00	
3	Extintores	17,00	51,00	
	<b>Maquinaria y equipos</b>		<b>5.758,00</b>	
1	Refrigerador	625,00	625,00	
1	Congeladores	649,00	649,00	
1	Cocina industrial 8 quemadores	450,00	450,00	
2	Mesas de acero inoxidable	430,00	860,00	
2	Licadoras	95,00	190,00	
2	Procesador de alimentos	77,00	154,00	
8	Mesas redondas de madera	80,00	640,00	
32	Sillas de madera	60,00	1.920,00	
6	Cilindros de gas	45,00	270,00	
	<b>Herramientas</b>		<b>922,00</b>	
20	Bandejas grandes	5,00	100,00	
1	Kits de utensilios de cocina	180,00	180,00	
1	Juego de ollas	588,00	588,00	
2	Jarras	7,00	14,00	
2	Basureros para producción	20,00	40,00	
	<b>Equipos de Oficina</b>		<b>1.226,00</b>	
1	Caja registradora	94,00	94,00	
1	Teléfonos inalámbricos	60,00	60,00	
1	Teléfono celular	150,00	150,00	
1	Cámaras de seguridad	900,00	900,00	
1	Dispensador de agua	22,00	22,00	
	<b>Equipos de computación</b>		<b>2.810,00</b>	
2	Computadora portátil	450,00	900,00	
2	Impresora Epson L410	310,00	620,00	
1	Programa contable	1.200,00	1.200,00	
3	UPS regulador voltaje	30,00	90,00	

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** El Autor

Dentro de los activos como son se consideran: muebles y enseres, equipos de computación, maquinaria y equipos, y herramientas, para lo cual se ha considerado una inversión de USD \$ 11.227,00;

**Tabla 76 Gastos de Constitución del plan de inversiones**

Cant.	Descripción	Valor unitario USD	Total USD	TOTALES USD
	<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>			<b>2.392,50</b>
	<b>Instalaciones y remodelaciones</b>		<b>2.104,50</b>	
	<b>Adecuaciones</b>		<b>1.852,00</b>	
10	Divisiones de gypson	10,00	100,00	
4	Puertas de aluminio	150,00	600,00	
1	Baño y lavabo de manos	100,00	100,00	
4	Pintura decoración	18,00	72,00	
1	Lavabos de acero	180,00	180,00	
1	Mano de obra de adecuaciones	800,00	800,00	
	<b>Material eléctrico</b>		<b>252,50</b>	
10	Focos Led	3,25	32,50	
1	Cableado energía eléctrica	100,00	100,00	
8	Toma corrientes	10,00	80,00	
8	Interruptores	5,00	40,00	
	Constitución jurídica S.A.S	20,00	<b>20,00</b>	
	<b>Permisos Legales</b>		<b>268,00</b>	
1	Proceso y Trámite de registro de marca	208,00	208,00	
1	Permiso de Cuerpo de Bomberos	20,00	20,00	
1	Patente Municipal	40,00	40,00	

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** El Autor

En los gastos de constitución se incluye los aspectos de legalización de la empresa como es la Constitución jurídica S.A.S; patentes y permisos de Ley. Además, se consideran los gastos para la instalación y adecuación de las instalaciones de cocina y local para la atención al cliente, con una inversión de USD \$2.392,50.

**Tabla 77 Capital de trabajo del plan de inversiones**

Descripción	Valor unitario USD	Total USD	TOTALES USD
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>24.896,30</b>
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		<b>16.048,01</b>	
Sueldos mano de obra directa	2.260,99	6.782,96	
Materiales indirectos	86,35	259,05	
Materia Prima	2.558,00	7.674,00	
Servicios básicos de producción	144,00	432,00	
Arriendos	300,00	900,00	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>7.441,29</b>	
Sueldos Administrativos	2.228,03	6.684,09	
Servicios básicos	74,00	222,00	
Suministros de oficina	53,50	160,50	
Útiles de limpieza	124,90	374,70	
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>1.407,00</b>	
Publicidad	469,00	1.407,00	
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>			<b>38.515,80</b>

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** El Autor

El capital de trabajo está determinado con un valor de USD \$ 24.896,30 los mismos que están provisionados para los pagos de sueldos, materia prima, arriendos y servicios básicos de los primeros tres meses iniciales del negocio. La inversión inicial total del proyecto de inversión se establece en USD \$ 38.515,80.

### 5.3. PLAN DE FINANCIAMIENTO

Para los autores Castro & Morales (2014) en el libro de Planeacion financiera conceptualizan que “El objetivo del plan es cuantificar y obtener los recursos financieros permanentes que usará la empresa lo cual le otorga un carácter en esencia financiero en tanto que los presupuestos de operación constituyen un instrumento de gestión, del cual el responsable financiero solo extrae informacion sobre el funcionamiento de la empresa”

**Tabla 78** *Plan de financiamiento del proyecto de inversión*

<b>Descripción</b>	<b>Total (USD)</b>	<b>Parcial (%)</b>	<b>Total (%)</b>
Efectivo	\$ 38.515,80	100%	
<b>Recursos propios</b>	<b>\$ 38.515,80</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** El Autor

Para el financiamiento del nuevo proyecto de inversión se contará con un aporte del 100% en efectivo del accionista que constituirá la empresa LOS CEVICHEs DEL MAVI, por lo tanto, se manejaran recursos propios del inversionista.

### 5.4. CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS

#### a) Detalle de Costos

Para los costos que tendrá la empresa que se dividen en costos de Mano de Obra directa como indirecta, también se detalla el valor del costo asignado de la

materia prima requerida para la preparación de los alimentos, con sus respectivos valores, mensuales y anuales, como se detallan en la siguiente tabla;

**Tabla 79 . Detalle de los costos**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad mensual requerida	Costo Unitario	Costo mensual	Costo anual
<b>Materia Prima</b>					
Filete de Pinchagua	Libras	2.250	0,80	1.800,00	21.600,00
Limón	Unidades	1.000	0,05	50,00	600,00
Cebolla Paiteña	Libras	450	0,30	135,00	1.620,00
Tomate Riñón	Libras	450	0,35	157,50	1.890,00
Pimientos Verdes	Libras	100	0,25	25,00	300,00
Aguacates	Unidades	1.125	0,20	225,00	2.700,00
Culantro	Libras	25	0,50	12,50	150,00
Maní	Libras	10	1,00	10,00	120,00
Mostaza	Gramos	10	0,50	5,00	60,00
Sal	Gramos	10	0,30	3,00	36,00
Aceite	Litros	90	1,50	135,00	1.620,00
			<b>Totales</b>	<b>2.558,00</b>	<b>30.696,00</b>
<b>Materiales indirectos</b>					
Servilletas (Pack X 100)	Unidad	53	0,750	39,75	477,00
Guantes	cajas	1	25,000	25,00	300,00
Mascarillas	cajas	1	15,000	15,00	180,00
Cofias	Unidad	44	0,150	6,60	79,20
			<b>Totales</b>	<b>86,35</b>	<b>1.036,20</b>
<b>Mano de Obra Directa</b>					
Cocinero 1	Unidad	1	565,25	565,25	6.782,96
Cocinero 2	Unidad	1	565,25	565,25	6.782,96
Mesero 1	Unidad	1	565,25	565,25	6.782,96
Mesero 2	Unidad	1	565,25	565,25	6.782,96
			<b>Totales</b>	<b>2.260,99</b>	<b>27.131,84</b>
<b>Arriendos</b>					
Alquiler local	Unidad	1	300,00	300,00	3.600,00
			<b>TOTAL</b>	<b>300,00</b>	<b>3.600,00</b>
<b>Servicios básicos de producción</b>					
Agua	mt3	600	0,040	24,00	288,00
Energía eléctrica	Kw / hr	3.000	0,040	120,00	1.440,00
			<b>TOTAL</b>	<b>0,080</b>	<b>144,00</b>
<b>Depreciaciones de producción</b>					
Maquinaria y equipos	Unidad	1	5.758,00	47,98	575,80
Herramientas	Unidad	1	922,00	15,37	184,40
			<b>Totales</b>	<b>63,35</b>	<b>760,20</b>
<b>Mantenimiento de equipos e instalaciones</b>					
Maquinaria y equipos	Unidad	1	5.758,00	14,40	172,74
Herramientas	Unidad	1	922,00	2,31	27,66
			<b>Totales</b>	<b>16,70</b>	<b>200,40</b>
<b>Seguros de equipos e instalaciones</b>					
Maquinaria y equipos	Unidad	1	5.758,00	14,40	172,74
Herramientas	Unidad	1	922,00	2,31	27,66
			<b>Totales</b>	<b>16,70</b>	<b>200,40</b>

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** El Autor

## b) Proyección de Costos

**Tabla 80** *Proyección de los Costos*

Descripción	Costo mensual	Costos		Total año 1	Costos		Total año 2
		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
Materia Prima	2.558,00		30.696,00	30.696,00		30.707,66	30.707,66
Materiales indirectos	86,35		1.036,20	1.036,20		1.036,59	1.036,59
Mano de Obra Directa	2.260,99		27.131,84	27.131,84		27.142,15	27.142,15
Servicios básicos de producción	144,00		1.728,00	1.728,00		1.728,66	1.728,66
Arriendos	300,00	3.600,00		3.600,00	3.600,00		3.600,00
Depreciaciones de producción	63,35	760,20		760,20	760,20		760,20
Seguros de equipos e instalaciones	16,70	200,40		200,40	200,48		200,48
Mantenimiento de equipos e instalaciones	16,70	200,40		200,40	200,48		200,48
	<b>5.446,09</b>	<b>4.761,00</b>	<b>60.592,04</b>	<b>65.353,04</b>	<b>4.761,15</b>	<b>60.615,06</b>	<b>65.376,22</b>

Descripción	Costos		Total año 3	Costos		Total año 4	Costos		Total año 5
	Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
Materia Prima		30.719,33	30.719,33		30.731,01	30.731,01		30.742,68	30.742,68
Materiales indirectos		1.036,99	1.036,99		1.037,38	1.037,38		1.037,78	1.037,78
Mano de Obra Directa		27.152,46	27.152,46		27.162,78	27.162,78		27.173,10	27.173,10
Servicios básicos de producción		1.729,31	1.729,31		1.729,97	1.729,97		1.730,63	1.730,63
Arriendos	3.600,00		3.600,00	3.600,00		3.600,00	3.600,00		3.600,00
Depreciaciones de producción	760,20		760,20	760,20		760,20	760,20		760,20
Seguros de equipos e instalaciones	200,55		200,55	200,63		200,63	200,70		200,70
Mantenimiento de equipos e instalaciones	200,55		200,55	200,63		200,63	200,70		200,70
	<b>4.761,30</b>	<b>60.638,10</b>	<b>65.399,40</b>	<b>4.761,46</b>	<b>60.661,14</b>	<b>65.422,60</b>	<b>4.761,61</b>	<b>60.684,19</b>	<b>65.445,80</b>

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** El Autor

Para la proyección de costos hasta el 5 periodo, se utiliza el promedio de la tasa de inflación anual de los últimos 5 años hasta el 2020, (Anexo 2) es de 0,04% de acuerdo a los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en su boletín técnico de diciembre 2020. (INEC, 2020)

### c) Detalle de Gastos

**Tabla 81** *Detalle de Gastos Administrativos*

Detalle	Unidad de medida	Cant. mensual requerida	Valor unitario USD	Frecuencia mensual del gasto	Valor mensual USD	Valor anual USD
<b>Sueldos de personal</b>						
Gerente	Unidad	1	2.028,03	91%	2.028,03	24.336,36
Contadora	Unidad	2	100,00	9%	200,00	1.200,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.128,03</b>	<b>100%</b>	<b>2.228,03</b>	<b>25.536,36</b>
<b>Servicios Básicos</b>						
Agua	Mt 3	50	0,04	3%	2,00	24,00
Energía eléctrica	Kw/ hr	150	0,04	8%	6,00	72,00
Internet	megas	1.800	0,02	49%	36,00	432,00
Teléfono	Min.	1	30,00	41%	30,00	360,00
<b>TOTAL</b>			<b>30,10</b>	<b>100%</b>	<b>74,00</b>	<b>888,00</b>
<b>Útiles de Limpieza</b>						
Trapeador	Unidad	3	12,00	29%	36,00	432,00
Desinfectantes	Unidad	6	4,40	21%	26,40	316,80
Escoba	Unidad	3	3,60	9%	10,80	129,60
Pala	Unidad	3	3,00	7%	9,00	108,00
Jabón Líquido	Unidad	6	4,20	20%	25,20	302,40
Papel Higiénico	Unidad	5	0,50	2%	2,50	30,00
Tachos para basura	Unidad	6	2,50	12%	15,00	180,00
<b>TOTAL</b>			<b>30,20</b>	<b>100%</b>	<b>124,90</b>	<b>498,80</b>
<b>Suministros de oficina</b>						
Factureros	Unidad	2	12,00	45%	24,00	288,00
Esferos	Unidad	4	0,35	3%	1,40	16,80
Lapiceros	Unidad	4	0,40	3%	1,60	19,20
Clips	Caja	3	1,50	8%	4,50	54,00
Carpetas archivadoras	Unidad	4	3,50	26%	14,00	168,00
Resmas de papel	Unidad	2	4,00	15%	8,00	96,00
<b>TOTAL</b>			<b>21,75</b>	<b>100%</b>	<b>53,50</b>	<b>642,00</b>
<b>Depreciación bienes Adm</b>						
Muebles y enseres	Unidad	1	511,00	11%	4,26	51,10
Equipos de Oficina	Unidad	1	1.226,00	27%	10,22	122,60
Equipos de computación	Unidad		2.810,00	62%	78,06	936,67
<b>TOTAL</b>			<b>4.547,00</b>	<b>100%</b>	<b>92,53</b>	<b>1.110,37</b>
<b>Gastos de constitución</b>						
Constitución jurídica S.A.S	Unidad	1				20,00
Instalaciones y remodelaciones	Unidad	1				2.104,50
Permisos Legales	Unidad	1				268,00
<b>Total Gastos de constitución</b>						<b>2.392,50</b>

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** El Autor

Los valores detallados en la tabla 80 corresponden a los gastos del área administrativa, depreciaciones de los activos, y los gastos constitutivos.



**Tabla 82** *Detalle de los gastos de ventas*

Detalle	Unidad de medida	Cant. mensual requerida	Valor unitario USD	Frecuencia mensual del gasto	Valor mensual USD	Valor anual USD
<b>Publicidad</b>						
Redes Sociales	Unidad	100	0,25	0,06%	25,00	300,00
Página Web	Unidad	1	254,00	58,49%	254,00	254,00
Flyers Publicitarios	Unidad	2	50,00	11,51%	50,00	50,00
Banners Publicitarios	Unidad	2	30,00	6,91%	40,00	480,00
Video Publicitario	Unidad	2	100,00	23,03%	100,00	100,00
<b>Total Gastos de Ventas</b>			<b>434,25</b>	<b>100,00%</b>	<b>469,00</b>	<b>1.184,00</b>

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** El Autor

De acuerdo al plan de medios se determina dentro del presupuesto los gastos que corresponden a la promoción y publicidad que impulsará la empresa a través de los medios digitales y tecnológicos para ingresar al mercado.

#### d) Proyección de Gastos

**Tabla 83** *Proyección de los gastos*

Descripción	Costo mensual	Gastos		Total año 1	Gastos		Total año 2
		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
Gastos Administrativos	2.480,43	29.765,16		29.765,16	29.776,47		29.776,47
Depreciación bienes Adm	92,53	1.110,37		1.110,37	1.110,37		1.110,37
Gastos de constitución	2.392,50	2.392,50		2.392,50			
Gastos de Venta	469,00		5.628,00	5.628,00		5.630,14	5.630,14
<b>Total</b>	<b>5.434,46</b>	<b>33.268,03</b>	<b>5.628,00</b>	<b>38.896,03</b>	<b>29.776,47</b>	<b>5.630,14</b>	<b>36.516,98</b>

Descripción	Gastos		Total año 3	Gastos		Total año 4	Gastos		Total año 5
	Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
Gastos Administrativos	29.787,79		29.787,79	29.799,11		29.799,11	29.799,22		29.799,22
Depreciación bienes Adm	1.110,37		1.110,37	1.110,37		1.110,37	1.110,37		1.110,37
Gastos de constitución									
Gastos de Venta		5.632,28	5.632,28	5.634,42		5.634,42		5.636,56	5.636,56
<b>Total</b>	<b>30.898,15</b>	<b>5.632,28</b>	<b>36.530,43</b>	<b>30.909,47</b>	<b>5.634,42</b>	<b>36.543,89</b>	<b>30.909,58</b>	<b>5.636,56</b>	<b>36.546,14</b>

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** El Autor

Para la proyección de los gastos hasta el 5 periodo, se utiliza para el cálculo el promedio de la tasa de inflación anual de los últimos 5 años hasta el 2020, (Anexo 2) que es 0,04% de acuerdo con los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en su boletín técnico de diciembre 2020. (INEC, 2020)

## Mano de obra

**Tabla 84. Nómina del personal**

Ord.	Apellidos y Nombres	Cargo	SBU	Ingresos otros	Total	Varios	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar
1	Marco Uzho	Gerente	\$ 1.500,00	\$ -	\$ 1.500,00	\$ -	\$ 141,75	\$ 141,75	\$ 1.358,25
2	Rodrigo Beltrán	Contadora	\$ 100,00	\$ -	\$ 100,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,00
3	Margarita Santana	Cocinero 1	\$ 400,00	\$ -	\$ 400,00	\$ -	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 362,20
4	Sandra Ríos	Cocinero 2	\$ 400,00	\$ -	\$ 400,00	\$ -	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 362,20
5	Lourdes Guamán	Mesero 1	\$ 400,00	\$ -	\$ 400,00	\$ -	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 362,20
6	Joel Troya	Mesero 2	\$ 400,00	\$ -	\$ 400,00	\$ -	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 362,20
<b>Total</b>			<b>\$ 3.200,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 3.200,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 292,95</b>	<b>\$ 292,95</b>	<b>\$ 2.907,05</b>

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** La Autora

**Tabla 85 Provisiones beneficios sociales de ley**

Provisiones	Patronal 11,15%	SECAP 0,5%	IECE 0,5%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total Provisiones	Costo Mano de Obra
Gerente	\$ 167,25	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 125,00	\$ 33,33	\$ 124,95	\$ 62,50	\$ 528,03	\$ 2.028,03
Contadora									\$ 100,00
Cocinero 1	\$ 44,60	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,32	\$ 16,67	\$ 165,25	\$ 565,25
Cocinero 2	\$ 44,60	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,32	\$ 16,67	\$ 165,25	\$ 565,25
Mesero 1	\$ 44,60	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,32	\$ 16,67	\$ 165,25	\$ 565,25
Mesero 2	\$ 44,60	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,32	\$ 16,67	\$ 165,25	\$ 565,25
<b>Total</b>	<b>\$ 345,65</b>	<b>\$ 15,50</b>	<b>\$ 15,50</b>	<b>\$ 258,32</b>	<b>\$ 166,65</b>	<b>\$ 258,23</b>	<b>\$ 129,17</b>	<b>\$ 1.189,02</b>	<b>\$ 4.389,02</b>

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** La Autora

De acuerdo al salario establecido para personal administrativo y operativo, más los beneficios sociales y remuneraciones de Ley la empresa LOS CEVICHES DEL MAVI tiene una nómina de salarios de USD. \$4.389,02, de la operación mensual.

## Depreciación

La depreciación del valor de los activos es la determinación del coste de la inversión que disminuyen su valor inicial ya sean estos por el desgaste, uso, o vejez, para lo cual se establece una cuantía porcentual periódica anual con la finalidad de reservar y reponer estos bienes.

La estimación de la depreciación se realizará de acuerdo con las normas contables establecidas para el efecto.

**Tabla 86.** *Depreciación*

Detalle del bien	Vida útil años	Valor en USD	% de Depreciación	Depreciación anual en USD
Muebles y enseres	10	511,00	10%	51,10
Equipos de Oficina	10	1.226,00	10%	122,60
Equipos de computación	3	2.810,00	33,33%	936,67
Maquinaria y equipos	10	5.758,00	10%	575,80
Herramientas	5	922,00	20%	184,40
<b>Total</b>		<b>11.227,00</b>		<b>1.870,57</b>

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** La Autora

Para la proyección de la depreciación se tomó el método lineal, tomando como valor residual de cero, por lo que se detalla a continuación los valores generales se detallan así

**Tabla 87.** *Proyección de Depreciación*

Detalle del bien	Años				
	1	2	3	4	5
Muebles y enseres	51,10	51,10	51,10	51,10	51,10
Equipos de Oficina	122,60	122,60	122,60	122,60	122,60
Equipos de computación	936,67	936,67	936,67		
Maquinaria y equipos	575,80	575,80	575,80	575,80	575,80
Herramientas	184,40	184,40	184,40	184,40	184,40
<b>Total</b>	<b>1.870,57</b>	<b>1.870,57</b>	<b>1.870,57</b>	<b>933,90</b>	<b>933,90</b>

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** La Autora

## 5.5. CÁLCULO DE INGRESOS

Para el determinar los ingresos que tendrá LOS CEVICHES DEL MAVI, se costea los elementos necesarios para su preparación, tomando en cuenta una producción diaria de 150 ceviches, por lo que se producirán al mes 4.500 ceviches, de esta manera se establecerá el costo unitario por cada producto terminado, tal como se detalla a continuación:

**Tabla 88** *Cálculo del costo unitario en la producción de cada camiseta*

Descripción	Costos mensuales	Unidades producidas	Costo unitario
Materia Prima	\$ 2.558,00	4.500	0,5684
Materiales indirectos	\$ 86,35	4.500	0,0192
Mano de Obra Directa	\$ 2.260,99	4.500	0,5024
Servicios básicos de producción	\$ 144,00	4.500	0,0320
Arriendos	\$ 300,00	4.500	0,0667
Depreciaciones de producción	\$ 63,35	4.500	0,0141
Seguros de equipos e instalaciones	\$ 16,70	4.500	0,0037
Mantenimiento de equipos e instalaciones	\$ 16,70	4.500	0,0037
<b>Costo unitario del producto</b>	<b>\$ 5.446,09</b>		<b>1,21</b>

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** La Autora

En esta tabla se muestra el costo de producción en la producción de cada ceviche de pinchagua es de USD \$ 1,21.

### Estimación de los ingresos mensuales

**Tabla 89** *Estimación de los ingresos mensuales*

PRODUCTO	Unidad de medida	Costo unitario mensual	Margen de utilidad		Ingresos mensuales	Productos elaborados	Precio de venta unitario
			%	\$			
Ceviches de pinchagua	1	\$ 1,21	106,50%	\$ 1,29	\$ 11.246,17	\$ 4.500,00	\$ 2,50
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>\$ 1,21</b>			<b>\$ 11.246,17</b>	<b>\$ 4.500,00</b>	<b>\$ 2,50</b>

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** La Autora

De acuerdo al costo unitario del producto, se establece el precio acorde a los vigentes en el mercado local, los mismos que determinarán el margen de utilidad que se obtendrá por la preparación de cada ceviche.

## Proyección de los ingresos

**Tabla 90.** *Proyección de ingresos*

PRODUCTO	Cant.	Precio unitario	Total año 1	Cant.	Precio unitario	Total año 2	Cant.	Precio unitario	Total año 3	Cant.	Precio unitario	Total año 4	Cant.	Precio unitario	Total año 5
Ceviches de pinchagua	54.000	\$2,50	\$134.954	54.551	\$2,50	136.331	55.107	\$2,50	137.721	55.669	\$2,50	139.126	56.237	\$2,50	140.545
<b>TOTALES</b>	<b>54.000</b>		<b>134.954</b>	<b>54.551</b>		<b>136.331</b>	<b>55.107</b>		<b>137.721</b>	<b>55.669</b>		<b>139.126</b>	<b>56.237</b>		<b>140.545</b>

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** La Autora

Para la proyección de los periodos futuros, y para calcular el crecimiento de las ventas se tomó en cuenta el índice de crecimiento poblacional, en este caso de 1,02%, de acuerdo a las estadísticas publicadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010). Por otro lado, para calcular el incremento anual del precio se tomó en cuenta el índice promedio de la inflación de los últimos 5 años que se determinó de 0,04% de acuerdo al boletín técnico de diciembre 2020. (INEC, 2020)

Con estas consideraciones, en la tabla 89 se estima que para el periodo 1 venderán 54.000 ceviches de pinchagua, con un ingreso total de USD \$134.954,00; con la proyección estimada para el periodo 5 las ventas serán de 56.237 ceviches de pinchagua, los mismos que generarán un ingreso total de USD \$140.545,00. El precio como se observa no tiene incremento, tomando en cuenta que la inflación no incide en el precio del producto.

## 5.6.FLUJO DE CAJA

En la siguiente tabla se procede a presentar el flujo de caja, donde se detalla la distribución y movimientos de los dineros que percibirá la empresa proyectados para los 5 próximos periodos.

Tabla 91. *Flujo de caja efectivo*

DESCRIPCIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>A INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>134.954,03</b>	<b>136.330,56</b>	<b>137.721,13</b>	<b>139.125,89</b>	<b>140.544,97</b>
Venta de Ceviches de pinchagua		134.954,03	136.330,56	137.721,13	139.125,89	140.544,97
<b>B EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>-38.515,80</b>	<b>99.986,00</b>	<b>100.022,63</b>	<b>100.059,27</b>	<b>100.095,92</b>	<b>100.121,38</b>
Costo de producción		64.592,84	64.616,02	64.639,20	64.662,40	64.685,60
Gasto de Venta		5.628,00	5.630,14	5.632,28	5.634,42	5.636,56
Gastos Administrativos		29.765,16	29.776,47	29.787,79	29.799,11	29.799,22
Muebles y enseres	-511,00					
Maquinaria y equipos	-5.758,00					
Equipos de Oficina	-1.226,00					
Equipos de computación	-2.810,00					
Herramientas	-922,00					
Gastos de constitución	-2.392,50					
Capital de trabajo	-24.896,30					
<b>C FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	<b>-38.515,80</b>	<b>34.968,03</b>	<b>36.307,93</b>	<b>37.661,86</b>	<b>39.029,96</b>	<b>40.423,59</b>
<b>D INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
<b>E EGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>11.130,55</b>	<b>12.483,54</b>	<b>12.974,34</b>	<b>13.470,28</b>	<b>13.975,47</b>
15% Participaciones trabajadores		4.605,74	5.165,60	5.368,69	5.573,91	5.782,95
25% Impuesto a la Renta		6.524,80	7.317,94	7.605,65	7.896,37	8.192,52
<b>F FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>-</b>	<b>-11.130,55</b>	<b>-12.483,54</b>	<b>-12.974,34</b>	<b>-13.470,28</b>	<b>-13.975,47</b>
<b>G FLUJO NETO GENERADO (C-F)</b>	<b>-38.515,80</b>	<b>23.837,48</b>	<b>23.824,39</b>	<b>24.687,52</b>	<b>25.559,68</b>	<b>26.448,12</b>
<b>H SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>-24.896,30</b>	<b>-13.619,50</b>	<b>10.217,98</b>	<b>34.042,37</b>	<b>58.729,88</b>	<b>84.289,57</b>
<b>I SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>	<b>-13.619,50</b>	<b>10.217,98</b>	<b>34.042,37</b>	<b>58.729,88</b>	<b>84.289,57</b>	<b>110.737,69</b>

Fuente: Investigación de proyecto

Elaborado por: La Autora

Los ingresos y egresos con sus respectivos saldos al final de los periodos proyectados, y de acuerdo al análisis del flujo de efectivo, se determinan en valores positivos en todos los periodos, por lo que demuestra valores razonables en base al monto inicial del dinero invertido.



## 5.7. PUNTO DE EQUILIBRIO

Para la determinación del cálculo del punto de equilibrio se considera los valores estimados del primer periodo tanto para costos, gastos fijos y variables, como también los ingresos de la compañía.

**Tabla 92** Datos para el cálculo del punto de equilibrio

DESCRIPCIÓN	Costo fijo	Costo variable	Costo total
Costos	\$ 4.761,00	\$ 60.592,04	\$ 65.353,04
Gastos de Administración	\$ 33.268,03	\$ -	\$ 29.765,16
Gastos de Ventas	\$ -	\$ 5.628,00	\$ 5.628,00
<b>SUMAN</b>	<b>\$ 38.029,03</b>	<b>\$ 66.220,04</b>	<b>\$ 100.746,20</b>
Ingresos totales			\$ 134.954,03
Unidades de producto			54.000
Precio unitario de venta			\$ 2,50
Costo Variable Unitario			\$ 1,23

**Fuente:** Investigación de proyecto

**Elaborado por:** La Autora

Punto de equilibrio en unidades de producto

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{(\text{Precio de venta Unitario} - \text{Costo de venta unitario})}$$

$$PE = \frac{38.029,03}{2,50 - 1,23}$$

$$PE = \frac{38.029,03}{1,27}$$

$$PE = 29.877$$

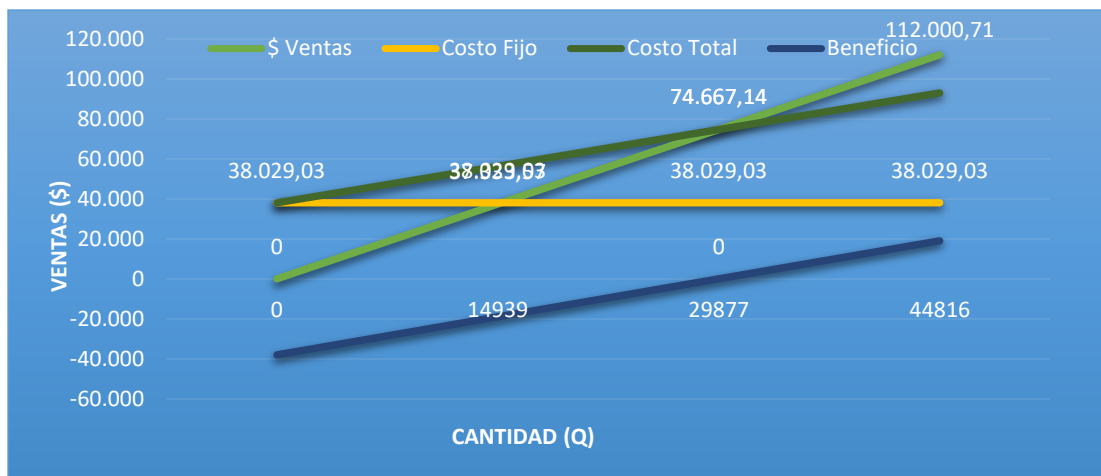
Punto de equilibrio en dólares

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - (\text{Costo Variable unitario} / \text{Precio de venta Unitario})}$$

$$PE = \frac{38.029,03}{1 - (1,23/2,50)}$$

$$PE = \frac{38.029,03}{0,51}$$

$$PE = 74.667,14$$



**Figura 30** Punto de equilibrio

Elaborado por: La Autora

En esta figura se detalla que, para alcanzar el punto de equilibrio, se deberá vender 29.877 ceviches de pinchagua al año, generando un ingreso de USD \$ 74.667,14, lo que le permitirá ni perder, ni ganar.

## 5.8. ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

**Tabla 93.** Estado de Pérdidas y Ganancias

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>134.954,03</b>	<b>136.330,56</b>	<b>137.721,13</b>	<b>139.125,89</b>	<b>140.544,97</b>
Venta de Ceviches de pinchagua	134.954,03	136.330,56	137.721,13	139.125,89	140.544,97
(-) <b>Costo de producción</b>	<b>65.353,04</b>	<b>65.376,22</b>	<b>65.399,40</b>	<b>65.422,60</b>	<b>65.445,80</b>
(=) <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>69.600,99</b>	<b>70.954,34</b>	<b>72.321,73</b>	<b>73.703,29</b>	<b>75.099,17</b>
(-) Gastos de venta	5.628,00	5.630,14	5.632,28	5.634,42	5.636,56
(=) <b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>	<b>63.972,99</b>	<b>65.324,20</b>	<b>66.689,45</b>	<b>68.068,87</b>	<b>69.462,61</b>
(-) Gastos Administrativos	33.268,03	30.886,84	30.898,15	30.909,47	30.909,58
(=) <b>UTILIDAD NETA OPERACIONAL</b>	<b>30.704,96</b>	<b>34.437,37</b>	<b>35.791,30</b>	<b>37.159,40</b>	<b>38.553,02</b>
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>	<b>30.704,96</b>	<b>34.437,37</b>	<b>35.791,30</b>	<b>37.159,40</b>	<b>38.553,02</b>
(-) 15% Participaciones trabajadores	4.605,74	5.165,60	5.368,69	5.573,91	5.782,95
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>26.099,22</b>	<b>29.271,76</b>	<b>30.422,60</b>	<b>31.585,49</b>	<b>32.770,07</b>
(-) <b>25% Impuesto a la Renta</b>	<b>6.524,80</b>	<b>7.317,94</b>	<b>7.605,65</b>	<b>7.896,37</b>	<b>8.192,52</b>
(=) <b>UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>19.574,41</b>	<b>21.953,82</b>	<b>22.816,95</b>	<b>23.689,12</b>	<b>24.577,55</b>

Fuente: Investigación de proyecto

Elaborado por: La Autora

De acuerdo al análisis del Estado de Resultados proyectado, se puede determinar que en su primer año de operaciones hay una utilidad razonable, con una tendencia al alza para los próximos 5 años por el incremento normal de la producción, y del precio, los valores se muestran estables y demuestran que existe buena rentabilidad para el nuevo plan de negocios.

## 5.9. EVALUACIÓN FINANCIERA

Dentro de los análisis financieros se consideran los siguientes métodos para evaluar proyectos como las más comunes, cabe mencionar que tienen sus limitantes, pros y contras, por lo que se analizará a través de cinco indicadores financieros, para que la decisión sea basada en los resultados o tendencias más constantes.

### a) Indicadores.

Los cinco indicadores financieros de rentabilidad que se utilizan con mayor frecuencia para evaluar proyectos de inversión son: valor actual neto, tasa interna de retorno, relación beneficio costo, periodo de recuperación de inversión y el índice de rentabilidad.

Como primer elemento de análisis, se deben de calcular los flujos de efectivo o utilidades netas del proyecto; cabe mencionar que, todos los elementos numéricos para los cálculos deben estar en valor presente.

Una vez que los flujos de efectivo son determinados se puede escoger el indicador de rentabilidad que se desea analizar para tomar decisiones a través de su resultado.

A continuación, se presentan los indicadores y que se puede esperar de cada uno de ellos

#### 1) Valor Actual Neto (VAN)

Es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo; esencialmente mide cuánto valor es creado o adicionado por llevar a cabo cierta inversión.

$VAN > 0$ , se acepta

$VAN = 0$ , decisión del inversionista

$VAN < 0$ , no se acepta

Para evaluar un proyecto de inversión con base en el VAN, se deben de considerar los criterios de análisis del indicador.

Para el cálculo del VAN, se debe establecer la Tasa Mínima de Rendimiento (TMAR), que no es más que el rendimiento económico que está dispuesto a recibir el inversionista por el valor dado en el proyecto.

Para el cálculo de la TMAR de acuerdo al autor Gabriel Baca Urbina, (Urbina, 2016) se ha considerado el promedio de la tasa de inflación de los últimos 5 años en base a las cifras oficiales del INEC, (Anexo 2) las mismas que dan un promedio de 0,04% (INEC, 2020), ya que al considerar este parámetro se asegura que no perderá su valor adquisitivo el capital invertido; y además se debe considerar la tasa de interés pasivas efectivas referenciales por plazo vigente hasta enero del 2021, el mismo que se encuentra en 8% (Anexo 1) de acuerdo a la información económica del Banco Central del Ecuador” (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2021)

Con el siguiente cálculo se obtiene:

TMAR = Tasa de inflación + Tasa de interés pasiva efectiva referencial por plazo

$$TMAR = 0,04\% + 8,00\% = 8,04\%$$

Con estos datos se procede a realizar el cálculo del VAN con la siguiente formula:

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

$$VAN = \frac{FINE\ 1}{(1+i)} + \frac{FINE\ 2}{(1+i)^2} + \frac{FINE\ 3}{(1+i)^3} + \frac{FINE\ 4}{(1+i)^4} + \frac{FINE\ 5}{(1+i)^5} - Inv.In.$$

**Tabla 94** Cálculos formula VAN

Años	Flujo de caja	(1 + i) n	Flujos actualizados
0	-38.515,80		
1	\$ 23.837,48	1,08038	\$ 22.063,98
2	\$ 23.824,39	1,1672	\$ 20.411,21
3	\$ 24.687,52	1,2610	\$ 19.577,08
4	\$ 25.559,68	1,3624	\$ 18.760,71
5	\$ 26.448,12	1,4719	\$ 17.968,51
<b>Total, de flujo</b>			<b>\$ 98.781,48</b>
VAN = FLUJOS ACTUALIZADOS - INVERSIÓN			
VAN = \$ 98.781,48		\$ 38.515,80	
VAN = \$ 60.265,68			

**Fuente:** Formula VAN Excel

**Elaborado por:** La Autora

De acuerdo al valor obtenido del cálculo del valor actual neto, el mismo se muestra positivo, lo que representa que el proyecto de inversión de la compañía se acepta, de acuerdo al criterio del indicador de evaluación financiera VAN.

## 2) Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para el autor (Sevilla, 2020) “Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el valor actualizado neto (VAN). También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero”.

Este concepto se lo aprecia desde el punto de vista matemático, y desde el análisis financiero se tendrá que, la TIR no es nada más ni nada menos, que la tasa de rentabilidad promedio anual que el proyecto paga a los inversionistas por invertir sus fondos allí.

Si la TIR es mayor que la TMAR, se acepta el proyecto.

Si la TIR es menor que la TMAR, se rechaza el proyecto

Para calcular la TIR se utiliza los flujos netos de efectivo y la ecuación siguiente:

$$VAN = -I_0 \sum_{T=0}^n \frac{Ft}{(1+i)^t}$$

$$= -I_0 + \frac{F 1}{(1+TIR)} + \frac{F 2}{(1+TIR)^2} + \frac{F 3}{(1+TIR)^3} + \frac{F 4}{(1+TIR)^4} + \frac{F 5}{(1+TIR)^5} = 0$$

**Tabla 95** *Cálculo formula TIR*

Año	Flujo Neto Caja	(1+i)^t
0	-38.515,80	-38.515,80
1	23.837,48	15.238,42
2	23.824,39	9.736,01
3	24.687,52	6.449,36
4	25.559,68	4.268,49
5	26.448,12	2.823,53
<b>TIR</b>	<b>56,43%</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Formula TIR Excel

Elaborado por: La Autora

De acuerdo al cálculo, se obtiene una TIR del 56,43%, siendo mayor al TMAR del 8,04%, por lo tanto, de acuerdo al criterio del indicador de evaluación financiera TIR, se acepta el proyecto.

### 3) Costo beneficio

La razón beneficio/costo (B/C): de acuerdo al autor (Díaz, 2017) “Su cálculo se basa en la relación entre el valor actual de las entradas de efectivo futuras y el valor actual del desembolso original”. este índice se define como la relación entre los beneficios y los costos o egresos de un proyecto.

Por cada unidad invertida, se espera la misma unidad y un excedente. Se actualizan los ingresos y costos, además de añadir la inversión, y después de hacer el cálculo que marca la fórmula, esperando un rendimiento mayor a la unidad

La fórmula de la relación costo-beneficio es:

$$B/C = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{Vi}{(1+i)^n}}{\sum_{i=0}^n \frac{Ci}{(1+i)^n}}$$

**Tabla 96** *Calculo Valor Actual de los ingresos y egresos netos (VAI) (VAC)*

Años	Ingresos	Ingresos Actualizados	Costos	Costos Actualizados
1	134.954,03	124.913,48	104.249,07	96.492,96
2	136.330,56	116.799,27	101.893,19	87.295,55
3	137.721,13	109.212,15	101.929,83	80.829,84
4	139.125,89	102.117,88	101.966,49	74.843,02
5	140.544,97	95.484,44	101.991,95	69.292,02
<b>Total</b>		<b>548.527,24</b>		<b>408.753,39</b>
C/B=	$\frac{\text{INGRESOS ACTUALIZADOS}}{\text{EGRESOS ACTUALIZADOS}}$			
	$\frac{548.527,24}{408.753,39}$			
C/B=	<b>1,34</b>			

**Fuente:** Formula Costo-Beneficio Excel

**Elaborado por:** La Autora

De acuerdo con el resultado se ha determinado en esta tabla, el del proyecto será rentable, ya que el indicador muestra un costo – beneficio de 1,34, lo que representa una utilidad de \$ 0,34 centavos por cada dólar invertido.

#### 4) Período de Recuperación

El Playback periodo "plazo de recuperación" es un criterio estático de valoración de inversiones que permite seleccionar un determinado proyecto sobre la base de cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja.

**Tabla 97** *Período de Recuperación*

<b>Periodo</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Flujo de Caja	0,00	23.837,48	23.824,39	24.687,52	25.559,68	26.448,12
Flujo acumulado	-38.515,80	-14.678,32	9.146,07	33.833,58	59.393,27	85.841,39
PRI anterior al cambio de signo		1		Años	Meses	Días
Flujo acumulado periodo 1		14.678,32		1	12 x 0,62	
Flujo de Caja periodo 2		23.824,39		1	7,39	
Fap 1/ FCp 2		0,62		1	7	30 x 0.39
<b>PRI</b>		<b>1,62</b>		<b>1</b>	<b>7</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Formula PRI Excel

**Elaborado por:** La Autora

De acuerdo al cálculo realizado en esta tabla el periodo de recuperación de la inversión de la compañía se ha determinado en 1 año 7 meses y 12 días, lo que garantiza la inversión en el presente proyecto ya que el capital se recuperará en un corto plazo.



## b) Razones financieras

### 1) Índice de Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)

El margen neto es un ratio financiera que permite medir la rentabilidad de una empresa. Para obtenerlo se divide el beneficio neto entre las ventas. Es decir, el cálculo de este indicador requiere dos variables: Los ingresos de la compañía y el saldo final de la cuenta de resultados. Para llegar a este último dato, se deben descontar todos los egresos que permitieron colocar el producto en el mercado, incluyendo impuestos.

La fórmula del margen neto es la siguiente:

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

**Tabla 98** Índice de rentabilidad.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	30.704,96	34.437,37	35.791,30	37.159,40	38.553,02
Ventas	134.954,03	136.330,56	137.721,13	139.125,89	140.544,97
Resultado	22,75%	25,26%	25,99%	26,71%	27,43%

**Fuente:** Formula Margen Neto Excel

**Elaborado por:** La Autora

De acuerdo a este indicador se observa que la variación porcentual anual al alza de los 5 periodos proyectados estableciendo un resultado sostenible, lo que determina que existe una rentabilidad neta sobre las ventas para el primer periodo del 22,75%, a partir del segundo periodo se determina un porcentaje del 25,26%.

## CONCLUSIONES

En el área de marketing se estableció que es factible la creación de la empresa LOS CEVICHES DEL MAVI, ya que el estudio de mercado establece que en el cantón La Concordia no tiene una cevichería que brinde productos preparados con pinchagua, entendiéndose que el 100% de la población tiene el deseo de consumir el ceviche de pinchagua, por lo tanto este producto innovador será una de las mejores delicias en la gastronomía de la localidad y se determinó una demanda insatisfecha en la actualidad de 517.838 de estos productos, que garantiza la participación en el mercado del presente proyecto.

En el área de producción y operaciones se definió en base a los procesos de producción y comercialización, las actividades que realizará para la elaboración del producto; los requerimientos mínimos de infraestructura, maquinaria, equipos y mano de obra. Para organizar de mejor manera la capacidad instalada, lo que permitió determinar que con 6 puestos de trabajo el tiempo de espera del cliente más el tiempo de servicio es de 15 min.; esto proporcionó un balance correcto sobre el grado de cobertura de la demanda insatisfecha ya que se cubrirá un promedio 196 ceviches diarios.

El área de organización y gestión LOS CEVICHES DEL MAVI desde el inicio de su funcionamiento dispondrá de una base filosófica que identifique atributos y tendencias que posee la empresa, es decir se definió la Visión, Misión, Objetivos y Estrategias Competitivas. Se determinó el organigrama estructural y funcional de la cevichería; los procesos administrativos requeridos delimitando claramente las responsabilidades de los órganos o cargos de manera sencilla y de fácil implementación; estableciendo además los indicadores de gestión para medir el cumplimiento de las metas.

En el área jurídica legal se identificaron los requerimientos legales que se deben cumplir. La Empresa se constituirá como una Sociedad de Acciones

Simplificada S.A.S. ya que es la que más se adapta a las condiciones y requerimientos del proyecto, será constituida por 1 socios, cuyo aporte monetario será de \$ 38.515,80 dólares, este tipo de compañía incrementa la confianza para el inversionista, por las posibilidades de constitución y los beneficios que otorga para desarrollar un estilo de direccionamiento administrativo.

En el área financiera se determinó que la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del proyecto es de USD \$38.515,80, la misma que se financiará en un 100% por recursos propios (futuro accionista); Para el Primer año de producción y comercialización del producto se estima ventas por alrededor de USD \$ 134.954,03, que permiten cubrir los costos totales y obtener una utilidad de USD \$ 19.574,41; El flujo de efectivo del proyecto entrega resultados favorables hacia la factibilidad financiera de “LOS CEVICHE DEL MAVI.”, obteniendo un VAN de USD \$ 60.265,68 y una TIR de 56,43%; cifras muy atractivas para invertir, una relación B/C de \$ 0,34 ctvs., por dólar invertido y un PLAYBACK de 1 años 7 meses, 12 días. La evaluación financiera justifica la inversión en el estudio, pues la empresa generará utilidades a lo largo de su vida útil.

## **RECOMENDACIONES**

En relación de los resultados hallados Estudio de Mercado se recomienda creer en las ideas innovadoras como que tiendan al mejoramiento continuo de la atención al cliente, de sus gustos y preferencias, evaluando y analizando el concepto y la esencia de ellas, respaldadas en resultados reales y comprobables, creando la cultura gastronómica a través de paquetes promocionales dirigidos a segmentos empresariales y familiares.

Tener en cuenta, los tiempos preparación y atención a los clientes, con el fin de optimizar tiempos y proyectar mayor número de ventas del producto. Tomar en cuenta los posibles alimentos y bebidas adicionales que “Los Ceviches del MAVI” puede generar partiendo del punto de la atención en el local y lo relacionado con la parte general del mismo; Ofrecer variedad de productos, con la estrategia de crear relaciones duraderas y estables con el cliente.

Capacitar a los empleados sin distinción, operarios y administrativos, creando una cultura organizacional de trabajo en equipo para el logro de los objetivos. Contar con el personal mínimo sugerido por el estudio, con buenos procedimientos de selección para garantizar una buena calidad de los servicios de la empresa, para asegurar la consecución de las metas organizacionales.

Obtener todos los permisos administrativos, municipales y ambientales, para el funcionamiento correcto de “Los Ceviches del MAVI”, para evitar inconvenientes que pueden presentarse a futuro.

La puesta en marcha del proyecto debe efectuarse en los plazos establecidos en la planificación para asegurar el TIR y el VAN propuestos, con el nivel de utilidades previstos para el primer año, para asegurar el nivel de rentabilidad del proyecto, garantizando el tiempo de recuperación de la inversión inicial del accionista.

## BIBLIOGRAFÍA

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2020). *Emisión de Permiso de funcionamiento para establecimientos de servicios de alimentación colectiva (Restaurantes/cafeterías y bares escolares)*. Obtenido de <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/emision-permiso-funcionamiento-establecimientos-servicios-alimentacion-colectiva-restaurantescafeterias-bares-escolares>

Banco Central del Ecuador. (30 de Diciembre de 2020). *Información Estadística Mensual No. 2021 - Diciembre 2020*. Obtenido de Producto interno bruto por industria:

<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (Enero de 2021). *Tasas Vigentes*. Obtenido de [documentos/Estadisticas/SectorMonFinTasasInteres](https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFinTasasInteres): <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Beltrán, J. (Julio de 2018). *Indicadores de Gestión*. (3. Editores, Ed.) Obtenido de [https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/manual\\_indicadores.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf)

Cuerpo de Bomberos La Concordia. (s.f.). *Permisos de funcionamiento*. Obtenido de REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL PERMISO DE: <http://www.bomberoslaconcordia.gob.ec/>

David, F. R. (2003). Administración estratégica. En F. R. David, *Administración estratégica* (pág. 112). Mexico: Enrique Quintanar Duarte.

Díaz, A. A. (2017). Relación Costo Beneficio . *Universidad de la Habana Cuba*.

EMPRESA, M. L. (2019). [www.enquitoecuador.com](http://www.enquitoecuador.com). Obtenido de <http://www.enquitoecuador.com>

Fernandez, R. (21 de 11 de 2017). *Seguridad e Higiene Laboral en una carnicería*. Obtenido de <https://blog.elinsignia.com/2017/11/21/seguridad-e-higiene-laboral-en-una-carniceria-david-gutierrez/>

GAD Municipal La Concordia. (2018). *Ordenanza que Reglamenta la Determinación, Administración, Control y Recaudación de los Impuestos Anuales de Patente Municipal*. Obtenido de

<http://www.laconcordia.gob.ec/laconcordia/index.php/component/tags/tag/7-patente>

GOOGLE. (08 de 08 de 2019). *www.google.ca/maps*. Obtenido de [www.google.ca/maps](http://www.google.ca/maps): <https://www.google.ca/maps>

H. CONGRESO NACIONAL DEL ECUADOR. (16 de Diciembre de 2005). CODIGO DEL TRABAJO. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial del Ecuador.

INEC. (2010). *ecuadorencifras.proyecciones*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

INEC. (18 de 11 de 2019). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

INEC. (Diciembre de 2020). *Boletin\_tecnico\_12-2020-IPC.pdf*. Obtenido de [documentos/web-inec/Inflacion/2020/Diciembre-2020:](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Diciembre-2020/) [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Diciembre-2020-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Diciembre-2020/Diciembre-2020-IPC.pdf)

Ministerio de Trabajo. (20 de 09 de 2015). *www.trabajo.gob.ec*. Obtenido de [www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec): <http://www.trabajo.gob.ec>

Orozco, J. d. (2016). *Evaluación Financiera de Proyectos*. Bogota: Ecoe ediciones .

Products, Amazon Payment. (15 de 07 de 2020). <https://www.amazon.com/>. Obtenido de [https://www.amazon.com/](https://www.amazon.com/-/es/Peak-Cold-Curved-Glass-Refrigerated/dp/B082893RTV/ref=pd_lpo_265_t_2/262-4181597-9121258?_encoding=UTF8&pd_rd_i=B082893RTV&pd_rd_r=66540446-484b-4887-820a-12b53698af16&pd_rd_w=hWIag&pd_rd_wg=68Lts&pf_rd_p=7b36d496-f366-4631-94d): [https://www.amazon.com/-/es/Peak-Cold-Curved-Glass-Refrigerated/dp/B082893RTV/ref=pd\\_lpo\\_265\\_t\\_2/262-4181597-9121258?\\_encoding=UTF8&pd\\_rd\\_i=B082893RTV&pd\\_rd\\_r=66540446-484b-4887-820a-12b53698af16&pd\\_rd\\_w=hWIag&pd\\_rd\\_wg=68Lts&pf\\_rd\\_p=7b36d496-f366-4631-94d](https://www.amazon.com/-/es/Peak-Cold-Curved-Glass-Refrigerated/dp/B082893RTV/ref=pd_lpo_265_t_2/262-4181597-9121258?_encoding=UTF8&pd_rd_i=B082893RTV&pd_rd_r=66540446-484b-4887-820a-12b53698af16&pd_rd_w=hWIag&pd_rd_wg=68Lts&pf_rd_p=7b36d496-f366-4631-94d)

Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de Administración* (Cuarta ed.). Colombia: ECOE.

*Reglamento de buenas prácticas de alimentos procesados del Ecuador*. (2019). Obtenido de <http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/leyes/rbpm.pdf>

Revista Científica Dominio de las Ciencias. (2016). *Consideraciones generales acerca del OPISTHONEMA SPP. (PINCHAGUA)*. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ConsideracionesGeneralesAcercaDelOPISTHONEMASPPPIN-5761581.pdf

SENADI. (2019). *www.derechosintelectuales.gob.ec* .

Sevilla, A. (14 de 1 de 2020). *https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Softwarepara.net. (25 de Julio de 2020). *TOP 15 CRM para Pymes*. Obtenido de <https://softwarepara.net/crm-para-pymes/>

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2020). *GUÍA CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/images/SAS.pdf>

Urbina, G. B. (2016). *Ingeniería Financiera*. México: PATRIA.

## ANEXOS

### Anexo I Tasas de interés Banco Central del Ecuador

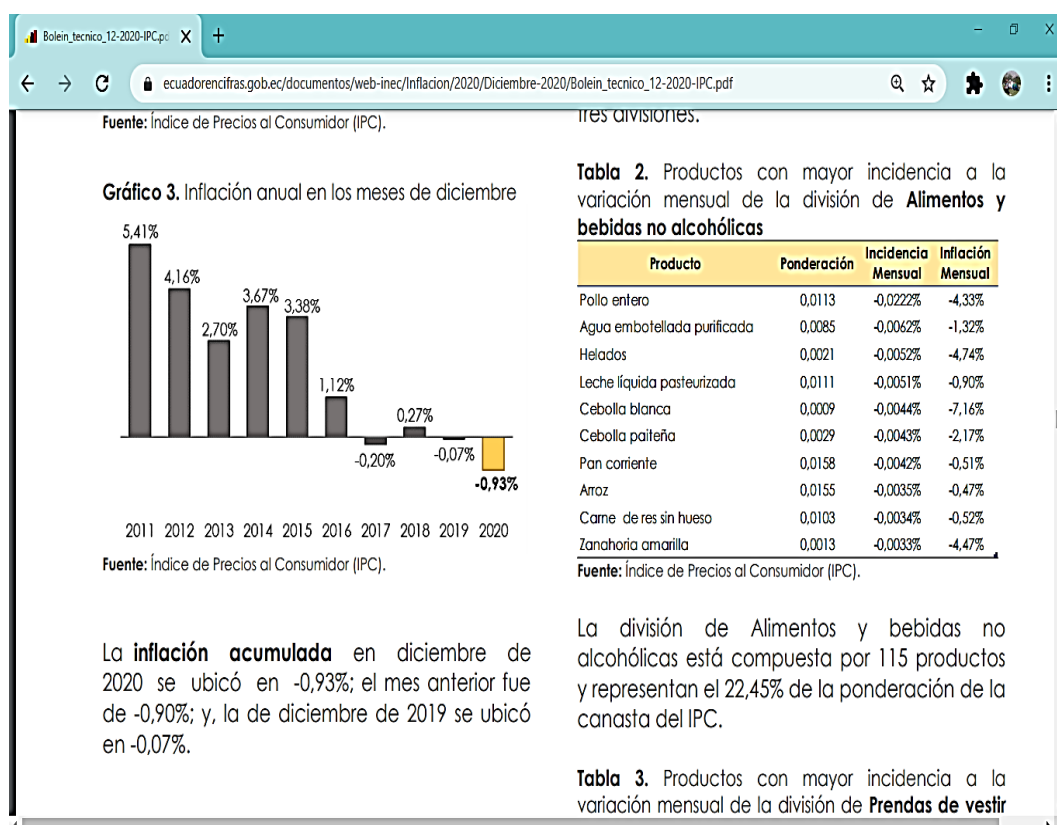
[contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm](http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm)

Tasas de Interés			
Enero - 2021			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.62	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.75	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.02	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	8.34	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	10.79	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.58	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.52	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.41	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.63	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.68	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.43	Educativo	9.50
Educativo Social	6.18	Educativo Social	7.50
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Vivienda de Interés Social <sup>3</sup>	4.99	Vivienda de Interés Social <sup>3</sup>	4.99
Inmobiliario	10.33	Inmobiliario	11.33
Microcrédito Agrícola y Ganadero**	19.04	Microcrédito Agrícola y Ganadero**	20.97
Microcrédito Minorista <sup>1*</sup>	26.14	Microcrédito Minorista <sup>1*</sup>	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple <sup>1*</sup>	23.10	Microcrédito de Acumulación Simple <sup>1*</sup>	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>1*</sup>	20.19	Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>1*</sup>	23.50
Microcrédito Minorista <sup>2*</sup>	22.87	Microcrédito Minorista <sup>2*</sup>	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple <sup>2*</sup>	21.88	Microcrédito de Acumulación Simple <sup>2*</sup>	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>2*</sup>	20.29	Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>2*</sup>	25.50
Inversión Pública	8.51	Inversión Pública	9.33
1. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada son aplicables para el sector financiero privado y de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y mutualistas).			
2. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada son aplicables para el sector de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, 3, 4 y 5).			
3. De acuerdo a la Resolución 555-2019-F de 23 de diciembre de 2019, de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.			
*Resolución 437-2018-F de 25 de enero de 2018 de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.			
** Conforme Resolución 496-2019-F de 28 de febrero de 2019, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera crea los segmentos de la cartera Productivo Agrícola y Ganadero; y, Microcrédito Agrícola y Ganadero, aplicable para todo el Sistema Financiero Nacional.			
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.82	Depósitos de Ahorro	1.13
Depósitos monetarios	0.90	Depósitos de Tarjetahabientes	1.19
Operaciones de Reporto	1.50		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.48	Plazo 121-180	5.92
Plazo 61-90	4.33	Plazo 181-360	6.65
Plazo 91-120	5.59	Plazo 361 y más	8.00
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO			

Nota. Fuente: Imagen tomada de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (Enero de 2021)..



## Anexo 2 Promedio Tasa de inflación Banco Central del Ecuador año 2020



Nota. Fuente: Boletin\_tecnico\_01-2021-IPC.pdf. (2021).

**Tabla 99 Promedio de la Inflación anual**

Año	Inflación
<b>2016</b>	1,12%
<b>2017</b>	-0,20%
<b>2018</b>	0,27%
<b>2019</b>	-0,07%
<b>2020</b>	-0,93%
<b>Total</b>	<b>0,19%</b>
<b>Promedio Inflación</b>	<b>0,04%</b>

Nota. Fuente: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2021)

**Anexo 3 SOLICITUD LICENCIA SANITARIA DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS. SE ACOMPAÑAN DOCUMENTOS.**

**Señor Comisionado Presidente  
Agencia de Regulación Sanitaria (ARSA).**

Yo, \_\_\_\_\_, con domicilio en \_\_\_\_\_, con identidad No. \_\_\_\_\_, RTN No. \_\_\_\_\_, teléfono: \_\_\_\_\_ y correo electrónico: \_\_\_\_\_, actuando en condición de \_\_\_\_\_ comparezco a solicitar **Licencia Sanitaria de establecimientos** de alimentos y bebidas, a continuación, la menciono con las generales:

Datos del establecimiento: \_\_\_\_\_

Nombre del establecimiento: \_\_\_\_\_

Dirección exacta del establecimiento y número de teléfono: \_\_\_\_\_

Tipo de servicio a ofrecer: \_\_\_\_\_

Tiempo por el que solicite la licencia (2,4 y 6 años): \_\_\_\_\_

**Datos del Titular / Propietario**

Nombre del Titular/Propietario: \_\_\_\_\_

Dirección y teléfono del Titular: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Para lo cual adjunto la documentación correspondiente.

1. Escritura de constitución de la empresa original y copia para su cotejo, en su caso debidamente autenticada
2. Croquis de ubicación exacta del establecimiento.
3. Croquis de distribución de las áreas internas y externas según el tipo de establecimiento y FOTOS de este.
4. Declaración jurada, debidamente autenticada.
5. Cuota de recuperación por servicios prestados.
6. Carta poder original y copia para su cotejo, en su caso, debidamente autenticada (cuando aplique)

En la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
**Firma y sello de Propietario / Titular.**

#### **Anexo 4 DECLARACIÓN JURADA DE LICENCIA SANITARIA NUEVA DE ESTABLECIMIENTO**

Número de expediente: \_\_\_\_\_

Yo, \_\_\_\_\_, mayor de edad, hondureño y de este domicilio (cuando aplique, si es extranjero indique); actuando en mi condición  personal  Representante legal de la Empresa mercantil denominada \_\_\_\_\_ DECLARO bajo juramento lo siguiente: Que mi representada, tiene intención de tramitar por primera vez la licencia sanitaria por 2( ), 4( ), 6( ) años con las siguientes características:

##### **Datos de la Empresa:**

Nombre de la empresa
RTN
Dirección
Teléfono
Correo electrónico
Nombre del Apoderado legal (cuando aplique)
Número de teléfono y correo electrónico del apoderado legal
No. del documento de identificación o colegiación

##### **Datos del Establecimiento**

Nombre del establecimiento
Actividad o actividades a las que se va a dedicar
Tipo de producto
Dirección exacta del local
Teléfono
Correo electrónico

Son verdaderos.

Declaro que la información brindada, y la documentación anexada al expediente de solicitud de licencia sanitaria nueva cumple con lo establecido en los Reglamentos Técnicos Centroamericanos (RTCA) y demás normativa aplicable. De igual manera es mi responsabilidad cumplir con la normativa establecida y requerida por la Agencia de Regulación Sanitaria para la regulación de los establecimientos sujetos a licencia sanitaria. En caso de no cumplir con la normativa, y mi establecimiento provoca un daño o perjuicio a terceros, conozco la responsabilidad administrativa, civil y/o penal con la que responderé. También declaro que la información y documentos entregados son fidedignos, y en el supuesto que sea incorrecta, incompleta o falsa, responderé en mi condición de propietario o representante legal. Y que conozco la pena por FALSO TESTIMONIO.

Para los efectos oportunos extendiendo la presente Declaración Jurada, a los \_\_\_\_ (\_\_) días del mes de \_\_\_\_\_ dos mil \_\_\_\_\_ (201\_\_\_\_).

Firma del representante: \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_