



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, DERECHO Y BIENESTAR**  
**CARRERA DE ECONOMÍA**

**PROYECTO DE INVERSIÓN**

**TEMA:**

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ALIMENTACIÓN, EN LA CIUDAD DE  
CHONE, ESPECIALIZADA EN DIETAS PERSONALIZADAS Y ELABORACIÓN  
DE SU PLAN DE INVERSIÓN PARA EL PERÍODO 2026-2030**

**AUTOR:**

**NATALY MISHELL COLAMARCO ZAMBRANO**

**TUTOR:**

**ECON. FRANK VALENCIA MACIAS.**

**MANTA-MANABÍ-ECUADOR**

|                                                                                   |                                                                                               |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|  | NOMBRE DEL DOCUMENTO:                                                                         | CÓDIGO: PAT-04-F-010 |
|                                                                                   | CERTIFICADO DE TUTOR(A).                                                                      | REVISIÓN: 1          |
|                                                                                   | PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO<br>BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR | Página 1 de 1        |

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Sociales, Derecho y Bienestar, carrera de Economía de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado el trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante **COLAMARCO ZAMBRANO NATALY MISHELL**, legalmente matriculada en la carrera de Economía, período académico 2026-1, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ALIMENTACIÓN, EN LA CIUDAD DE CHONE, ESPECIALIADA EN DIETAS PERSONALIZADAS Y ELABORACIÓN DE SU PLAN DE INVERSIÓN PARA EL PERIODO 2026 – 2030.**

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 22 de julio de 2026.

Lo certifico,

  
Econ. Frank Valencia Macías, Mg.  
Docente Tutor

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

Yo, Colamarco Zambrano Nataly Mishell, declaro que el contenido del presente trabajo de titulación titulado **"CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ALIMENTACIÓN, EN LA CIUDAD DE CHONE, ESPECIALIZADA EN DIETAS PERSONALIZADAS Y ELABORACIÓN DE SU PLAN DE INVERSIÓN PARA EL PERÍODO 2026-2030"** ha sido elaborado respetando los derechos de autor y propiedad intelectual de terceros, de conformidad con las citas y referencias incluidas en el documento y registradas en la bibliografía.

El presente estudio junto con sus hallazgos, interpretaciones, conclusiones y recomendaciones, refleja el resultado de un proceso investigativo llevado a cabo con seriedad académica. La responsabilidad sobre su contenido recae de forma exclusiva en quien suscribe, motivo por el cual cualquier modificación posterior requerirá el consentimiento expreso del autor. Asimismo, se otorga a la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí" el derecho de disponer de esta investigación conforme lo estime conveniente, respetando en todo momento el marco normativo institucional y las leyes que resulten aplicables "



Colamarco Zambrano Nataly Mishell

**Estudiante de la Carrera de Economía**

## **DEDICATORIA**

Este logro se lo dedico a Dios y a mis padres, quienes han sido el motor que me impulsó a alcanzar cada sueño que me propuse en la vida.

A Dios, por ser mi refugio y mi guía en cada momento, por poner en mi camino las fuerzas necesarias para seguir adelante. Porque la fe me enseñó que rendirse nunca fue una opción, hoy entiendo que cada tropiezo y cada victoria formaron parte de un plan perfecto trazado para mí.

Y de manera especial a mis padres, Jairon Colamarco y Tatiana Zambrano por ser mi mayor ejemplo de amor y entrega. Este título merece llevar sus nombres tanto como el mío, porque fueron ellos quienes estuvieron presentes en mis noches de incertidumbre, quienes me sostuvieron en los momentos más difíciles, quienes me recibieron con los brazos abiertos cada vez que me equivoqué y sobre todo quienes celebraron cada uno de mis logros con amor. Todo lo que soy se lo debo a ellos y si de algo estoy segura, es de que el orgullo más grande de mi vida es ser su hija.

***Mishell Colamarco Zambrano***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios, por ser mi guía y mi fortaleza en cada momento y a mis padres Jairon y Tatiana, quienes con su amor y dedicación me criaron con valores y virtudes que hoy son parte de quien soy.

A mi abuela Teresa, mi eterna madre, quien me cuida y me ama sobre todas las cosas. Gracias por ser siempre mi refugio. Así mismo, a mis abuelos Dolores, Luis Eduardo y Navigio, quienes siempre estuvieron pendientes de mí y me hicieron sentir su amor en cada momento.

A mi tía Marieliza, quien con sus enseñanzas y cariño me ayudó a ser fuerte, íntegra y valiente ante los desafíos de la vida.

A mis hermanos Jairo y Eduard, quienes durante estos 22 años de vida han hecho mis días más alegres y llenos de amor. Y de igual manera a mi sobrino Nicolas, quien a su corta edad ha traído una alegría inmensa a mi vida.

A mi novio Smith, por su acompañamiento, amor y paciencia a lo largo de todos estos años. Gracias por creer en mí.

A mis amigos de la universidad, Marlon, Jesús y Scarleth, quienes hicieron que los días en las aulas fueran más felices. De igual manera, agradezco a todas las personas que han estado presentes en cada etapa de mi vida y que, de una u otra forma, me han brindado su apoyo tanto en lo personal como en lo académico. En especial, a mis increíbles amigas de siempre, Alanis y Micaela; a mi incondicional prima Lorena; a la familia de mi novio y demás familiares importantes para mí.

Y con total gratitud, a todos mis profesores, quienes formaron parte esencial de mi proceso formativo. En particular, a mi tutor, el Econ. Frank Valencia, por ser mi guía y referente académico, demostrando que un buen profesor no solo transmite conocimientos, sino que también se gana el respeto, la admiración y el sincero cariño de sus estudiantes.

***Mishell Colamarco Zambrano***

## Índice de Contenido

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen .....                                                             | 12 |
| Abstract .....                                                            | 13 |
| Introducción .....                                                        | 14 |
| Capítulo 1: Estudio Estratégico .....                                     | 16 |
| 1.1    Análisis Estratégico .....                                         | 16 |
| 1.1.1.    Análisis del macroentorno .....                                 | 16 |
| 1.1.2.    Análisis de la industria .....                                  | 35 |
| 1.1.3.    Análisis interno .....                                          | 39 |
| 1.1.4.    Análisis FODA .....                                             | 41 |
| 1.2    Planteamiento Estratégico .....                                    | 43 |
| 1.2.1.    Visión y Misión .....                                           | 43 |
| 1.2.2.    Objetivos Estratégicos .....                                    | 44 |
| 1.2.3.    Estrategias .....                                               | 44 |
| 1.2.4.    Valores Institucionales .....                                   | 46 |
| Capítulo 2: Estudio de Mercado .....                                      | 47 |
| 2.1    Análisis del Mercado de Referencia .....                           | 47 |
| 2.1.1.    Análisis y cuantificación de la demanda actual y futura .....   | 47 |
| 2.1.2.    Proyección de la demanda futura mediante regresión lineal ..... | 48 |
| 2.1.3.    Análisis y cuantificación de la oferta actual y futura .....    | 50 |
| 2.1.4.    Cuantificación de la demanda insatisfecha actual y futura ..... | 51 |
| 2.1.5.    Determinación de la demanda que atenderá el proyecto .....      | 52 |
| 2.2    Plan Comercial .....                                               | 53 |
| 2.2.1.    Objetivos del plan comercial .....                              | 53 |
| 2.2.2.    Segmentos de Mercado .....                                      | 54 |
| 2.2.3.    Presupuesto de Marketing .....                                  | 57 |

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Capítulo 3: Estudio Técnico-Organizacional.....                             | 58 |
| 3.1    Estudio Técnico.....                                                 | 58 |
| 3.1.1.    Capacidad de producción.....                                      | 58 |
| 3.1.2.    Plan de Producción .....                                          | 61 |
| 3.1.3.    Localización .....                                                | 62 |
| 3.1.4.    Ingeniería del proceso productivo .....                           | 66 |
| 3.1.5.    Requerimientos de materia prima, insumos y materiales.....        | 72 |
| 3.1.6.    Requerimiento de mano de obra directa e indirecta producción..... | 73 |
| 3.1.7.    Requerimiento de activos fijos para área operativa .....          | 74 |
| 3.1.8.    Distribución de instalaciones (layout) .....                      | 75 |
| 3.1.9.    Presupuesto por adecuaciones del establecimiento.....             | 78 |
| 3.2    Estudio Organizacional .....                                         | 78 |
| 3.2.1.    Datos generales de la empresa .....                               | 78 |
| 3.2.2.    Arquitectura organizacional: organigrama .....                    | 80 |
| 3.2.3.    Distribución de funciones y responsabilidades.....                | 81 |
| 3.2.4.    Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas .....  | 82 |
| 3.2.5.    Requerimiento de personal para áreas administrativas.....         | 82 |
| 3.3    Estudio Legal .....                                                  | 83 |
| Capítulo 4: Estudio Financiero.....                                         | 88 |
| 4.1    Horizonte de tiempo del plan financiero .....                        | 88 |
| 4.2    Plan de Inversión.....                                               | 89 |
| 4.2.1.    Flujo depreciaciones y amortizaciones.....                        | 90 |
| 4.3    Plan de Financiamiento.....                                          | 91 |
| 4.3.1.    Tabla de amortización.....                                        | 91 |
| 4.4    Proyecciones de Ingresos Operacionales .....                         | 93 |
| 4.5    Proyecciones de Costos y Gastos Operacionales.....                   | 94 |

|                             |                                                                            |     |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.6                         | Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....                             | 94  |
| 4.7                         | Balance General Proyectado .....                                           | 97  |
| Capítulo 5: Evaluación..... |                                                                            | 99  |
| 5.1                         | Evaluación financiera.....                                                 | 99  |
| 5.1.1.                      | Ratios financieras .....                                                   | 99  |
| 5.1.2.                      | Flujos de Fondos del Proyecto .....                                        | 100 |
| 5.1.3.                      | Costo promedio ponderado de capital (WACC) .....                           | 103 |
| 5.1.4.                      | Evaluación Financiera del proyecto (VAN, TIR, PAY BACK) .....              | 104 |
| 5.1.5.                      | Análisis de sensibilidad y/o escenarios (análisis de riesgo del proyecto). | 105 |
| 5.2                         | Evaluación ambiental.....                                                  | 107 |
| 5.2.1.                      | Estudio de impacto ambiental.....                                          | 107 |
| Conclusiones.....           |                                                                            | 109 |
| Recomendaciones .....       |                                                                            | 111 |
| Bibliografía.....           |                                                                            | 113 |
| Anexos .....                |                                                                            | 122 |



## Índice de tablas

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1.</b> Principales programas de políticas alimentarias.....            | 18 |
| <b>Tabla 2.</b> Análisis VRIO.....                                              | 40 |
| <b>Tabla 3.</b> Análisis FODA.....                                              | 41 |
| <b>Tabla 4.</b> Consumo promedio de personal y pacientes. ....                  | 48 |
| <b>Tabla 5.</b> Demanda futura.....                                             | 50 |
| <b>Tabla 6.</b> Empresas adjudicadas por años. ....                             | 50 |
| <b>Tabla 7.</b> Porcentaje de participación.....                                | 51 |
| <b>Tabla 8.</b> Presupuesto de marketing.....                                   | 57 |
| <b>Tabla 9.</b> Estimación de producción. ....                                  | 60 |
| <b>Tabla 10.</b> Requerimientos de materia prima e insumos.....                 | 72 |
| <b>Tabla 11.</b> Requerimiento de personal operativo.....                       | 73 |
| <b>Tabla 12.</b> Activos fijos operativos.....                                  | 74 |
| <b>Tabla 13.</b> Distribución de áreas.....                                     | 75 |
| <b>Tabla 14.</b> Presupuesto de obra física. ....                               | 78 |
| <b>Tabla 15.</b> Datos Generales de la empresa. ....                            | 79 |
| <b>Gráfica 10.</b> Diseño de la distribución de las instalaciones. ....         | 80 |
| <b>Tabla 16.</b> Funciones de los cargos del personal .....                     | 81 |
| <b>Tabla 17.</b> Requerimientos de activos fijos de área de administración..... | 82 |
| <b>Tabla 18.</b> Mano de obra indirecta del área administrativa.....            | 83 |
| <b>Tabla 19.</b> Principales Artículos. ....                                    | 84 |
| <b>Tabla 20.</b> Descripción de la Inversión Inicial. ....                      | 89 |
| <b>Tabla 21.</b> Depreciación y amortización de requerimientos. ....            | 90 |
| <b>Tabla 22.</b> Tabla de Amortización.....                                     | 91 |
| <b>Tabla 23.</b> Ingresos operacionales. ....                                   | 93 |
| <b>Tabla 24.</b> Costos y Gastos operacionales proyectados. ....                | 94 |
| <b>Tabla 25.</b> Estado de Resultados Proyectado. ....                          | 95 |

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabla 26.</b> Balance General Proyectado.....              | 98  |
| <b>Tabla 27.</b> Análisis de Ratios Financieras. ....         | 99  |
| <b>Tabla 28.</b> Flujo de caja proyectado.....                | 102 |
| <b>Tabla 29.</b> Cálculo del WACC.....                        | 103 |
| <b>Tabla 30.</b> Indicadores de evaluación financiera. ....   | 104 |
| <b>Tabla 31.</b> Análisis de sensibilidad. ....               | 106 |
| <b>Tabla 32.</b> Identificación de impactos ambientales. .... | 107 |

## Índice de gráficos

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfica 1. Variación del PIB, periodo 2016-2025.....             | 22 |
| Gráfica 2. Evolución de la población, periodo 2010-2022.....     | 24 |
| Gráfica 3. Sistema del proceso de producción.....                | 62 |
| Gráfica 4. Ubicación de la provincia de Manabí. ....             | 63 |
| Gráfica 5. Ubicación geográfica del cantón Chone. ....           | 64 |
| Gráfica 6. Ubicación geográfica de la ciudad de Chone. ....      | 65 |
| Gráfica 7. Ubicación geográfica de la ciudad de Chone. ....      | 65 |
| Gráfica 8. Proceso Productivo. ....                              | 66 |
| Gráfica 9. Diseño de la distribución de las instalaciones. ....  | 77 |
| Gráfica 10. Diseño de la distribución de las instalaciones ..... | 80 |

### ***Resumen***

El presente proyecto de inversión tiene como finalidad determinar la viabilidad para la creación de la Asociación de Servicios de Alimentación NutriSalud Chone esta será dedicada a la prestación de servicios de alimentación mediante dietas personalizadas para instituciones públicas y privadas del cantón Chone, durante el período 2026-2030. Para ello, se desarrolló un estudio que permitió establecer las condiciones necesarias para la implementación del proyecto.

A partir del estudio de mercado se estableció como referencia la demanda histórica del Hospital Napoleón Dávila Córdova, dando como resultado una producción anual de 22.630 raciones para el primer año y 27.507 raciones para el quinto año. Además, se considera la incorporación progresiva de nuevos contratos institucionales por motivo de la capacidad instalada del proyecto correspondiente a 100 raciones diarias, es decir, a 36.500 raciones anuales, de este modo permite atender el crecimiento de la demanda sin requerir ampliaciones durante el horizonte de evaluación.

Por otra parte, el estudio financiero determinó una inversión total de USD 107.236,80 establecida por la adquisición de activos fijos, adecuación de infraestructura y capital de trabajo. Mientras que la evaluación económica evidenció resultados favorables, obteniendo un Valor Actual Neto de USD 40.977,78, una Tasa Interna de Retorno de 43,88 %, superior al Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de 11,21 %, una Relación Beneficio/Costo de 2,29 y un período de recuperación de la inversión durante el tercer año de operación. Por consiguiente, los resultados obtenidos permiten concluir que la implementación del proyecto constituye una alternativa financieramente viable para atender las necesidades del mercado institucional de la ciudad de Chone.

**Palabras clave:** inversión, alimentación, dietas, personalizadas, evaluación, asociación.

### ***Abstract***

The purpose of this investment project is to determine the feasibility of creating the NutriSalud Chone Food Services Association. This association will be dedicated to providing food services through personalized diets for public and private institutions in the Chone canton during the period 2026-2030. To this end, a study was conducted to establish the necessary conditions for the project's implementation.

Based on the market study, the historical demand of the Napoleón Dávila Córdova Hospital was established as a benchmark, resulting in an annual production of 22,630 meals for the first year and 27,507 meals for the fifth year. Furthermore, the project anticipates the progressive incorporation of new institutional contracts due to its installed capacity of 100 meals per day, or 36,500 meals annually. This allows the project to meet growing demand without requiring expansions during the evaluation period.

Furthermore, the financial study determined a total investment of USD 107,236.80, allocated to the acquisition of fixed assets, infrastructure improvements, and working capital. Meanwhile, the economic evaluation yielded favorable results, achieving a Net Present Value (NPV) of USD 40,977.78, an Internal Rate of Return (IRR) of 43.88%, exceeding the Weighted Average Cost of Capital (WACC) of 11.21%, a Benefit-Cost Ratio of 2.29, and an investment recovery period during the third year of operation. Consequently, the results obtained allow us to conclude that the implementation of the project constitutes a technically, economically, and financially viable alternative to meet the needs of the institutional market in the city of Chone.

**Keywords:** investment, food service, diets, personalized, evaluation, association.

## ***Introducción***

La alimentación constituye un componente fundamental para el bienestar de las personas sobre todo en instituciones que brindan servicios de salud, educación y asistencia social. Por lo tanto, en la ciudad de Chone, esta realidad se constituye como una oportunidad para el desarrollo de iniciativas orientadas a la satisfacción de las necesidades alimentarias de instituciones públicas y privadas, mediante servicios especializados.

En el primer capítulo se desarrolla el estudio estratégico, mediante el análisis del entorno macroeconómico y las condiciones internas del proyecto, lo cual permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que sustentan la formulación de estrategias, misión, visión y objetivos organizacionales.

El segundo capítulo comprende el estudio de mercado, en esta parte se analiza la oferta y demanda del servicio de alimentación institucional. Para ello, se estableció como referencia la información histórica de raciones del Hospital Napoleón Dávila Córdova, tanto para el personal de salud como para los pacientes. De igual manera, se establecen las estrategias de marketing relacionadas con el servicio, precio, promoción y canales de distribución.

El tercer capítulo desarrolla el estudio técnico y organizacional del proyecto donde se determina la capacidad instalada de producción, proceso de elaboración de las raciones alimenticias, localización, distribución de planta, requerimientos de maquinaria, equipos, infraestructura y talento humano. De igual manera, se define la estructura organizacional de la asociación, sus funciones y responsabilidades, garantizando el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura y de la normativa vigente.

El cuarto capítulo presenta el estudio financiero en esta parte se determina la inversión inicial, la estructura de financiamiento, las proyecciones de ingresos, costos y gastos

operacionales, así como la elaboración de los estados financieros proyectados para un horizonte de cinco años, permitiendo evaluar el comportamiento económico esperado del proyecto.

En el quinto capítulo se realiza la evaluación financiera y ambiental del proyecto. Se analizan indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), la Relación Beneficio/Costo y el periodo de recuperación de la inversión. Además, se analizan los impactos ambientales más importantes generados por la operación del proyecto y se establecen medidas para su prevención y mitigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, que respaldan la viabilidad de la Asociación de Servicios de Alimentos NutriSalud Chone como una alternativa sostenible para satisfacer la demanda de servicios de alimentos institucionales en la ciudad de Chone, contribuyendo al fortalecimiento de la economía local y a la mejora de la economía local y al mejoramiento de la calidad de los servicios alimentarios ofrecidos a la población.

## ***Capítulo 1: Estudio Estratégico***

### ***1.1 Análisis Estratégico***

El análisis estratégico permite identificar los factores que influyen en el desempeño de la organización. Por un lado, considera los factores externos, los cuales en su mayoría no pueden ser controlados directamente y determinan las oportunidades y amenazas del entorno. Por otro lado, a través del análisis de los factores internos, se facilita la identificación de las fortalezas y debilidades organizacionales. En este sentido, el análisis estratégico proporciona una visión integral del contexto en el que participa la empresa, permitiendo evaluar su posicionamiento y nivel de competitividad dentro del sector (Idalberto, 2017).

Desde el punto de vista económico, es fundamental entender el entorno para disminuir la incertidumbre y mejorar la calidad de las decisiones empresariales, ya que las empresas no actúan por sí mismas, sino que están influenciadas por factores externos que impactan su desempeño y viabilidad.

De esta manera, para la formulación de estrategias en la implementación de una empresa de alimentación, en la ciudad de Chone, especializada en dietas personalizadas, primero es necesario conocer los escenarios situacionales del macroentorno, para lo cual, se utilizará la herramienta PESTEL; posteriormente, para el análisis del entorno inmediato, se aplicará las Cinco Fuerzas de Porter y, para el análisis interno, se empleará la herramienta VRIO.

#### ***1.1.1. Análisis del macroentorno***

Para comprender el macroentorno se implementa el análisis PESTEL este acrónimo responde a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, la cual se incluye en el ámbito estratégico, utilizada para analizar los factores macroambientales externos que afectan a una organización. La metodología implica identificar y analizar estos factores a fin de determinar su impacto en las operaciones y los procesos de toma de decisiones de la organización (Trejo Lozano y otros, 2023).



Por medio de esta herramienta se obtiene una visión general del país donde se desarrollará la empresa de alimentos y provee un acercamiento a la posición actual de la ciudad de Chone. A continuación, se analizan los factores políticos, económicos, tecnológicos, ecológicos y legales de mayor importancia para la implementación de la empresa.

#### **1.1.1.1. Factor Político**

El factor político estudia las acciones, políticas y decisiones del gobierno que influyen en el entorno empresarial y en la operación de las organizaciones, a través de la intervención del Estado (Thompson et al., 2012). Según la Constitución de la República del Ecuador del 2008. “El Ecuador es un estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada”. (Art.1)

#### **Políticas Alimentarias**

Implementar políticas públicas enfocadas en la alimentación es fundamental para promocionar estilos de vida saludables que permitan mejorar la situación de salud alimentaria del país y regular la oferta alimentaria.

De este modo, las políticas alimentarias forman un conjunto de lineamientos estratégicos que influyen en las etapas del sistema alimentario, tales como: producción, procesamientos, logística, acceso y consumo de alimentos. Estas redes alimentarias generan un impacto en el sistema de alimentación de forma directa e indirecta, en los hábitos de consumo de la población, orientándolos hacia prácticas más saludables y sostenibles. (Candel y Daugbjerg, 2020).

En este sentido, varios países han establecido políticas alimentarias con el objetivo de transformar el entorno alimentario de sus habitantes, garantizando que la población tenga acceso a alimentos de calidad nutricional y fortaleciendo el conocimiento sobre alimentación saludable. En el caso de Ecuador, se han implementado diversos programas y planes estratégicos que buscan intervenir en problemáticas de salud y la promoción de hábitos

saludables. A continuación, en la tabla 1 se presentan algunas de las principales iniciativas desarrolladas en el país:

| <i><b>Tabla 1. Principales programas de políticas alimentarias.</b></i> |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i><b>Programa</b></i>                                                  | <i><b>Año</b></i> | <i><b>Objetivo</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Programa Aliméntate Ecuador</b>                                      | 2007<br>(Reforma) | Este programa experimentó una reestructuración significativa, pasando de un enfoque asistencial a una estrategia orientada a la seguridad y soberanía alimentaria, reconociendo el derecho de la población a acceder a alimentos inocuos, nutritivos y culturalmente adecuados, así como a los medios necesarios para su producción. |
| <b>Intervención Nutricional Territorial Integral (INTI)</b>             | 2009              | Iniciativa dirigida a reducir y prevenir la desnutrición crónica, mediante intervenciones focalizadas en territorios con mayores niveles de vulnerabilidad nutricional.                                                                                                                                                              |
| <b>Programa Acción Nutrición</b>                                        | 2012<br>(Reforma) | Estrategia enfocada en la intervención territorial, priorizando zonas con alta prevalencia de desnutrición crónica, con el fin de mejorar las condiciones nutricionales de la población.                                                                                                                                             |
| <b>Plan Nacional de Desarrollo</b>                                      | 2017–<br>2021     | Establece lineamientos para reducir la malnutrición y fomentar estilos de vida saludables, promoviendo la participación conjunta del Estado, la sociedad, el sector privado y la economía popular y solidaria.                                                                                                                       |

|                                                                        |           |                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Plan Intersectorial de Alimentación y Nutrición Ecuador (PIANE)</b> | 2018–2025 | Instrumento que articula acciones del Estado para garantizar el acceso progresivo a una alimentación adecuada y servicios de salud a lo largo del ciclo de vida, fortaleciendo el bienestar integral de la población |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Nota:** Elaboración propia a partir de la información del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2018.

### **Política Fiscal**

El Ecuador ha enfrentado diversos problemas económicos a lo largo de su historia reciente, influenciados tanto por factores internos como externos. Uno de los hitos más relevantes fue la adopción de la dolarización en el año 2000, mediante la cual se sustituyó el sucre por el dólar estadounidense con el objetivo de controlar la hiperinflación y estabilizar la economía. No obstante, esta medida implicó la pérdida de la política monetaria como instrumento de ajuste, dejando a la política fiscal como el principal mecanismo para intervenir en la economía (Artieda Rojas et al., 2023).

Por consiguiente, la economía ecuatoriana ha mostrado una alta dependencia de factores externos, lo que ha generado episodios de inestabilidad asociados a la variación de los precios internacionales del petróleo y a cambios en el entorno político. Por lo tanto, la aplicación de políticas públicas orientadas al crecimiento económico resulta fundamental en economías como la ecuatoriana, caracterizadas por su vulnerabilidad ante shocks externos y limitaciones estructurales.

Un ejemplo de esta situación se evidenció en el año 2014, cuando, a pesar del incremento en los ingresos tributarios y en los ingresos de empresas públicas, los ingresos petroleros comenzaron a disminuir debido a la caída del precio internacional del crudo a partir de mediados de ese año. Esta situación obligó al gobierno a implementar medidas de ajuste

fiscal en el período 2015, orientadas a compensar la reducción de ingresos mediante el aumento de la recaudación y la contención del gasto público. La desaceleración económica registrada en ese periodo estuvo estrechamente relacionada con la disminución de los ingresos petroleros y la reducción del gasto estatal (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015).

Posteriormente, en el año 2016, la economía ecuatoriana enfrentó un escenario aún más complejo, marcado por la caída sostenida del precio del petróleo por segundo año consecutivo y por el impacto del terremoto ocurrido el 16 de abril. Este evento generó importantes pérdidas humanas y daños en infraestructura, lo que profundizó la contracción económica (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2016). Frente a esta situación, el gobierno optó por financiar el gasto mediante endeudamiento externo y la implementación de medidas fiscales extraordinarias, como la Ley de Solidaridad y Corresponsabilidad Ciudadana, que incluyó el incremento temporal del IVA del 12% al 14% con el fin de financiar la reconstrucción de las zonas afectadas (Servicio de Rentas Internas (SRI), 2016).

De manera similar, en el año 2020, la pandemia del COVID-19 generó un impacto significativo en las finanzas públicas del país, provocando una fuerte reducción en los ingresos fiscales. Esta contracción estuvo asociada a la caída del precio y volumen de exportación del petróleo, así como a la disminución de la recaudación tributaria debido a la paralización de actividades económicas, lo que evidenció nuevamente la vulnerabilidad de la economía ecuatoriana ante factores externos (Banco Central del Ecuador (BCE), 2020).

Finalmente, para el año 2024, se observa una recuperación en los ingresos fiscales, impulsada principalmente por el incremento de la tarifa del Impuesto al Valor Agregado (IVA) al 15% y por un crecimiento en la capacidad de exportaciones petroleras. Asimismo, los ingresos del Estado se mejoraron por la reducción del diferencial del crudo ecuatoriano frente

al WTI, permitiendo un fortalecimiento relativo de las finanzas públicas (Banco Central del Ecuador, 2024).

En conclusión, a lo largo del tiempo el Ecuador ha implementado diversas medidas orientadas a reducir el déficit fiscal mediante el incremento de sus ingresos; sin embargo, continúa expuesto a factores externos e internos que limitan la sostenibilidad de sus finanzas públicas. Entre estos se destacan la volatilidad de los precios del petróleo, las variaciones en la recaudación tributaria, así como eventos extraordinarios como pandemias y desastres naturales. A ello se suma el nivel de endeudamiento, que restringe la capacidad del Estado para equilibrar sus ingresos y gastos, lo que ha derivado en la persistencia de déficits fiscales en distintos periodos.

#### **1.1.1.2. Factor económico**

El factor económico está compuesto por variables específicas como las tasas de crecimiento económico, inflación, interés, desempleo, así como el déficit o superávit comercial, la tasa de ahorro y el producto interno per cápita. Este factor es fundamental, ya que dichas condiciones influyen en la confianza del consumidor, por ende, en el desempeño de las empresas e industrias (Thompson et al., 2012).

#### **Crecimiento Económico**

El crecimiento económico se plantea como el incremento del valor de bienes y servicios producidos por una economía, ya sea regional, nacional o internacional dentro de un periodo de tiempo establecido generalmente por un año. Para su análisis mayormente se utiliza la tasa del producto interno bruto (PIB) en términos reales con la finalidad de eliminar los efectos de la inflación (Enríquez Pérez, 2016). A continuación, en la gráfica 1, se observa la evolución de las variaciones del PIB en el periodo 2016-2025.

**Gráfica 1.** Variación del PIB, periodo 2016-2025.



**Nota:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador, 2025.

La contracción económica registrada en 2016, atribuible en parte a los efectos del terremoto de ese año, fue superada en el período. En 2017, el PIB ascendió a 104.467 millones de dólares, con un crecimiento del 6%, indicador que reflejó la reactivación económica. No obstante, con la actualización de la nueva metodología implementada por el Banco Central del Ecuador, que establece el 2018 como año base se determinó que el año 2020 presentó una de las mayores recesiones de la economía con un -9.2% debido a la crisis sanitaria del COVID-19 (Tapia, 2024). Esta emergencia sanitaria impactó principalmente en el desempeño económico a nivel mundial, afectando la movilidad de las personas, el cierre temporal de unidades productivas y la paralización del comercio (Banco Central de Ecuador, 2021).

Sin embargo, en comparación al año anterior por efectos de la pandemia el crecimiento en 2021 se revirtió con fuerza como efecto rebote, año en el que la economía ecuatoriana registró un aumento del 9,4%, consecuencia de varios factores. Por el lado del gasto público, el Estado incrementó sus erogaciones principalmente a través de la adquisición masiva de vacunas como parte de la respuesta sanitaria nacional. Además, se recuperó el gasto de consumo de los hogares, que retomó niveles más activos conforme avanzó el proceso de vacunación y se levantaron las restricciones impuestas durante la emergencia. Por medio de las

exportaciones se registró un aumento en productos ecuatorianos como: el camarón, el banano y los minerales, impulsados por la reactivación de la demanda internacional y la normalización progresiva de las cadenas de suministro globales. En conjunto, estos factores permitieron al país recuperarse durante el período más crítico de la pandemia y retomar un crecimiento económico (Banco Central del Ecuador, 2025).

El año 2024 estuvo marcado por una contracción económica del 2,0% en el Producto Interno Bruto, resultado del conjunto de varios factores. De modo que, tanto el consumo de los hogares como el gasto público mostraron retrocesos que provocaron la disminución de la economía. Las exportaciones, sin embargo, operaron como un amortiguador parcial, aportando positivamente al PIB, evitando totalmente una caída. Por otra parte, el país enfrentó el estiaje más fuerte registrado en las últimas seis décadas, cuyas consecuencias se mostraron en prolongados cortes de energía eléctrica que afectaron a los sectores productivos, comerciales y servicios (Banco Central del Ecuador, 2025).

Finalmente, el Ecuador alcanzó un crecimiento de 3.7% del PIB, este resultado estuvo impulsado por el incremento de las exportaciones de productos no petroleros, aumento de inversiones y la recuperación del consumo de los hogares (Banco Central del Ecuador, 2026).

Aunque, la economía ecuatoriana registra en algunos periodos un incremento en el crecimiento no logra consolidar una trayectoria de expansión constante que permita mejoras estructurales. Esto se debe a la exposición a choques externos que frenan el dinamismo productivo tales como: la volatilidad de los precios del petróleo, fenómenos climáticos e inestabilidad del entorno global. Sin embargo, es importante recalcar el crecimiento liderado por sectores distintos al petróleo, lo que demuestra que la economía ecuatoriana está avanzando hacia un modelo productivo más diversificado y con menor dependencia de los ingresos generados por los hidrocarburos.

### 1.1.1.3. Factor Social

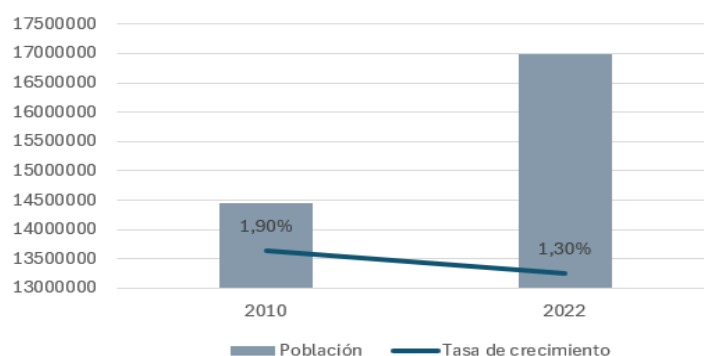
El factor social es dinámico, puesto que varía según la localidad y el tiempo. Este comprende aspectos como los valores, la cultura, los estilos de vida, las actitudes y los factores demográficos, por lo tanto, influyen en el comportamiento del consumidor afectando directamente en el desarrollo de los negocios (Thompson et al., 2012).

#### Crecimiento Poblacional

Los censos se utilizan como herramienta estadística principal de población y vivienda para la planificación nacional, con el objetivo de obtener información demográfica y socioeconómica con el mayor nivel posible de desagregación geográfica. A partir de estos datos es posible analizar el tamaño de la población, composición por sexo, características socioeconómicas, distribución geográfica y otros aspectos que permiten entender la estructura poblacional del país.

Según se observa en la gráfica 2, en base a los resultados del censo de población y vivienda 2022, consta que Ecuador cuenta con 16,938,986 habitantes reflejando un crecimiento poblacional respecto al censo del 2010, que registró 14,459,077 residentes, es decir que, con relación al año anterior, el país incorporó 2,479,909, personas adicionales, representando un aumento del 17.2% en sólo 12 años.

**Gráfica 2. Evolución de la población, periodo 2010-2022.**



**Nota:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Insitituto de Estadísticas y Censo (INEC), 2026.



Partiendo de estos datos, se analizará la estructura poblacional por sexo, provincia y área de residencia. Adicionalmente, se evaluará la estructura de los hogares.

A partir de la composición por sexo, la población femenina representa el 51.3% equivalente a 8,686,463 frente al 48.7% de hombres que representa 8,252,523. Por ende, existe una diferencia de 2.6%, este caso se puede observar también en el 2010, donde las mujeres superaban a la población de hombres, siendo respectivamente, 50.4%, y 49.6%. Esta diferencia constante en los periodos de población mayoritaria puede estar asociada a factores como mayores tasas de mortalidad masculina y patrones de flujos migratorios, lo cual afecta mayormente al género masculino.

Del mismo modo, a nivel provincial, la mayor concentración de habitantes se encuentra distribuida en 3 provincias: Guayas, Pichincha y Manabí. La primera se posiciona con el mayor número de residentes aproximadamente 4.4 millones, seguida por Pichincha con 3.1 millones y Manabí con 1.6 millones. Siendo la provincia de Manabí relevante para el proyecto, se toma en consideración la ciudad de Chone como zona de estudio, este cantón cuenta con un total de 128,166 personas y al momento analizar por parroquia del cantón la parroquia de Chone tiene 76,247 personas de las cuales el 47,85% varones y el 52,15% de mujeres.

En relación a la distribución entre área urbana y rural, se obtiene que el 63. 1% de la población reside en zonas urbanas, mientras que el 36.9% habita en áreas rurales. Estos datos superaron mínimamente al registrado en 2010, no obstante, esto no evidencia que la zona rural haya experimentado una reducción absoluta de su población por el contrario acumularon 904,165 personas más que en el censo anterior, aunque en términos relativos su participación disminuyó apenas 0.1%.

Por otro lado, uno de los hallazgos más importantes del censo 2022, es la transformación en la composición de los hogares ecuatorianos. El número total de hogares en el país ascendió a 5.188.827, incrementándose en 1.378.279 unidades respecto al 2010. Sin

embargo, se observa en una reducción del tamaño promedio del hogar que pasó de 3.8 personas en 2010, a 3.3, en 2022, Este cambio puede indicar una preferencia hacia hogares más pequeños, lo que refuerza el auge de los hogares unipersonales y de dos personas, los cuales crecieron 7.6% y 4.3% respectivamente a diferencia de los hogares de cinco o más miembros que registraron una caída de 10.2%. Este efecto tiene implicaciones directas en los patrones de consumo, puesto que incide en el tipo de productos y servicios demandados y las características de la vivienda

Estos datos evidencian los cambios demográficos que ha experimentado la estructura poblacional y la organización de los hogares en el país. Asimismo, permiten identificar las variaciones respecto a periodos anteriores, destacando el crecimiento de la población, los cambios en la distribución territorial y la ligera predominancia del género femenino (Insitituto de Estadísticas y Censo (INEC), 2026).

### **Hábitos alimenticios y problemas de Salud**

El bienestar físico y el estilo de vida cotidiano de las personas están estrechamente vinculados a la calidad de su alimentación, es decir que en todas las etapas de vida del ser humano: crecimiento, adultez o en presencia de enfermedades, se debe mantener una dieta equilibrada siendo esta indispensable para preservar la salud y la capacidad funcional del individuo. En este sentido, la selección de alimentos constituye una práctica cotidiana dentro del acto de comer, en la cual cada persona elige de forma voluntaria la combinación de alimentos y su consumo según los hábitos, costumbres y estilo de vida, con el propósito principal de satisfacer sus necesidades nutricionales (Cervera y otros, 2004).

Ante este escenario, diversas instituciones han impulsado la implementación de guías alimentarias basadas en alimentos (GABA) como instrumentos de orientación nutricional para la población. Estas guías construidas sobre una base científica y transmitidas como herramientas educativas buscan fomentar hábitos de alimentación saludable, combatir la

malnutrición y enfrentar el aumento de obesidad, respetando la diversidad cultural y alimentaria del Ecuador. Esta iniciativa surge como respuesta a la preocupante transformación en los patrones de consumo de la población, marcada por una creciente preferencia hacia alimentos ultra procesados que ha derivado en un aumento sostenido de las enfermedades crónicas no transmisibles (ENT), las cuales figuran actualmente entre ocho de las diez principales causas de muerte en el país.

Esta problemática afecta a la población en todas sus etapas, aunque con manifestaciones distintas según la edad. Entre niños y adultos, el sobrepeso y la obesidad se han consolidado como problemas de salud pública de primera magnitud. En el caso de los menores de cinco años, la desnutrición crónica alcanzó el 23,9%, una cifra que evidencia las profundas brechas en el acceso a una alimentación adecuada. Estas condiciones, ya sea por déficit o por exceso nutricional, elevan considerablemente el riesgo de mortalidad prematura: se estima que el 70% de los habitantes enfrenta un riesgo alto de muerte temprana derivado de enfermedades crónicas no transmisibles (Ministerio de Salud Pública, 2018).

En el caso de la desnutrición existe una ventana de oportunidad crítica en el periodo comprendido desde el nacimiento hasta los dos años de edad para revertir sus efectos mediante una alimentación adecuada. De no atenderse a tiempo, las consecuencias del déficit nutricional en esta etapa se traducen en mayor morbilidad, retraso en el desarrollo cognitivo o motor y efectos negativos que se prolongan a lo largo de la vida del individuo. Por esta razón, es fundamental que los profesionales de salud y quienes están a cargo del cuidado infantil cuenten con información actualizada sobre las prácticas de alimentación adecuada para lactantes y niños menores de dos años, priorizando la lactancia materna como mecanismo protector frente a enfermedades (Ministerio de Salud Pública, 2013).

Asimismo, el sobrepeso y la obesidad en niños, niñas y adolescentes, asociados al consumo elevado de alimentos ultra procesados, se han convertido en un problema de salud

pública a nivel mundial. En América Latina y el Caribe, estas condiciones afectan a una proporción significativa de la población entre los 5 y 19 años, y en el caso de Ecuador, la incidencia alcanza aproximadamente el 28%. Esta situación evidencia la necesidad de implementar políticas públicas efectivas que promuevan el acceso a alimentos nutritivos y seguros, así como la sostenibilidad de los sistemas alimentarios (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2024).

Del mismo modo, a través de un estudio de enfoque estadístico entre el periodo 2001 y 2011, se reveló que la diabetes pasó de estar en cuarto lugar a ser la principal causa de mortalidad entre los ecuatorianos, impulsada principalmente por los malos hábitos alimenticios y el sedentarismo. Estos factores limitan la capacidad del ser humano para mantener una vida saludable y activa. Por esta razón, mantener una dieta adecuada y practicar ejercicio físico de al menos 30 minutos al día puede prevenir hasta el 80% de las enfermedades cardiovasculares, el 90% de los casos de diabetes tipo 2 y más del 30% de los casos de cáncer de mama y colon (Gobierno del Ecuador, 2013).

A pesar de que el Estado ecuatoriano destina anualmente 1.746 millones de dólares equivalentes al 1,7% del Producto Interno Bruto para enfrentar las enfermedades derivadas de la mala alimentación, los indicadores continúan deteriorándose. Donde seis de cada diez personas mayores de dieciocho años padecen sobrepeso u obesidad, lo que evidencia que el gasto público resulta insuficiente si no va acompañado de políticas públicas que transformen los entornos de la educación nutricional desde la primera infancia (Machado, 2022).

En definitiva, la alimentación constituye un factor clave en el bienestar de la población, evidenciándose que tanto la desnutrición como el sobrepeso y la obesidad representan problemáticas crecientes en el Ecuador. Estos fenómenos, asociados a cambios en los estilos de vida, el aumento del consumo de alimentos ultra procesados y la falta de educación nutricional, han derivado en un incremento de enfermedades crónicas no transmisibles.

Aunque, el Estado se esfuerza en implementar políticas públicas y asignar de recursos para su control, los indicadores reflejan que estas problemáticas persisten.

#### **1.1.1.4. Factor Tecnológico**

El entorno tecnológico constituye uno de los factores del macroentorno con mayor capacidad de transformación sobre la actividad económica y empresarial, dado que concentra los procesos de innovación, avances científicos y desarrollos técnicos que habilitan la creación de nuevos productos, la optimización de procesos productivos y la mejora de los sistemas de distribución y comunicación. Por ende, la tecnología no actúa como un elemento periférico, sino como un agente dinamizador que reconfigura de manera continua la forma en que las organizaciones operan, compiten y se relacionan (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010).

#### **Tecnología aplicada en el sector alimentario**

Analizar las características de la innovación resulta indispensable para aprovechar su potencial y construir entornos favorables para su desarrollo. En el ámbito alimentario, este proceso tiene raíces históricas como los asentamientos de las bases de lo que hoy se conoce como la Ciencia y Tecnología de Alimentos de Louis Pasteur, químico y bacteriólogo francés (1822-1895). Esta disciplina integra conocimientos de diversas áreas, tales como: química, microbiología e ingeniería; con dos propósitos complementarios: por un lado, explicar los cambios físicos, químicos y biológicos que ocurren en los alimentos; y por otro, generar productos adecuados para el consumo humano, desarrollar nuevos procesos productivos y encontrar aplicaciones innovadoras que respondan a las necesidades del mercado (Parada, 2020).

La introducción de la digitalización y la automatización han reestructurado el funcionamiento de la industria alimentaria. Estos fenómenos permiten mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la trazabilidad a lo largo de toda la cadena de suministro. De este modo, la incorporación de tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT) y la inteligencia artificial

ha posibilitado una gestión más precisa y en tiempo real tanto de los procesos de producción como de la distribución de alimentos. Sin embargo, este avance se enfrenta a diversos problemas como: la seguridad alimentaria, el cambio climático y la creciente escasez de recursos naturales, los cuales imponen restricciones a la producción sostenible de alimentos (Salgado Tello y Sánchez Herrera, 2025).

Frente a este escenario, la inversión en investigación y desarrollo emerge como el factor determinante para que las empresas del sector logren innovar de manera efectiva. La evidencia indica que las organizaciones que destinan recursos a esta área incrementan sustancialmente su capacidad para crear productos nuevos, mantenerse al adelanto tecnológica y responder a las exigencias de un consumidor cada vez más informado y selectivo. Sin embargo, esta inversión no se limita al desarrollo de nuevos productos, sino que también incide positivamente en la mejora de procesos internos, la reducción de costos operativos y el fortalecimiento de la competitividad y rentabilidad a largo plazo (Gómez Romo et al., 2023).

En el contexto ecuatoriano, una de las iniciativas orientadas a consolidar un ecosistema de innovación abierta en el sector gastronómico y alimentario nacional fue elaborada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) impulsando en el país el proyecto Sabores de Ecuador: Food Tech para la Innovación Alimentaria. Este ecosistema articula tres componentes estratégicos: espacios de formación especializada en producción, transformación y comercialización de alimentos; centros de investigación e innovación que facilitan el acceso a equipamiento y asesoría técnica para el diseño de prototipos culinarios; y mecanismos financieros y técnicos para la incubación, aceleración y desarrollo corporativo de emprendimientos de alto valor gastronómico (BID, 2025). Esta iniciativa evidencia que el entorno nacional es propicio para proyectos empresariales que integran innovación, tecnología y alimentación saludable como ejes de la propuesta de valor (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2020).

#### **1.1.1.5. Factor Ecológico**

El factor ecológico abarca el conjunto de elementos vinculados directa o indirectamente con el medioambiente y los recursos naturales, cuyas variaciones generan efectos concretos sobre el funcionamiento de las organizaciones. Tanto los cambios en la regulación gubernamental en materia ambiental como las transformaciones en las expectativas sociales respecto a la sostenibilidad condicionan las decisiones estratégicas y operativas de las empresas (Idalberto, 2017).

#### **Cambio climático y Sostenibilidad**

El cambio climático constituye uno de los fenómenos más problemático de la era contemporánea con implicaciones profundas para los sistemas de producción y consumo de alimentos a nivel mundial. Desde la parte conceptual, se entiende como el conjunto de transformaciones a largo plazo en las condiciones climáticas de la Tierra, que generan el calentamiento progresivo de la atmósfera, los océanos y el suelo, alterando el equilibrio de los ecosistemas, intensificando fenómenos meteorológicos extremos y provocando el aumento del nivel del mar como consecuencia del derretimiento de glaciares y casquetes de hielo (Organización de las Naciones Unidas (ONS), 2023).

Desde el siglo XIX, la actividad humana ha sido el principal motor de este proceso, a través de la quema de combustibles fósiles que generan emisiones de gases de efecto invernadero, los cuales retienen el calor solar y elevan las temperaturas globales. A pesar de los avances de las políticas internacionales desde la firma del Acuerdo de París en 2015, el Informe sobre la Brecha de Emisiones 2023 del PNUMA advierte que las emisiones proyectadas para 2030 aún deben reducirse entre un 28% y un 42% para mantenerse dentro de los umbrales de 2°C y 1,5°C establecidos como límites críticos. Cada décima de grado adicional se convierte en una escalada de riesgos: mayor frecuencia de lluvias torrenciales, olas de calor más intensas y una creciente inseguridad alimentaria e hídrica que, combinada con

otros factores como pandemias o conflictos, se vuelve aún más difícil de gestionar (Organización de las Naciones Unidas, 2021).

En el ámbito de los sistemas alimentarios, estas complicaciones climáticas adquieren una visión crítica. La FAO señala que el cambio climático ya está debilitando los avances logrados en la lucha contra el hambre y la malnutrición al afectar todas las dimensiones de la seguridad alimentaria: disponibilidad, acceso, utilización y estabilidad. La variabilidad climática y la mayor frecuencia de fenómenos extremos impactan de forma desproporcionada a los grupos sociales más vulnerables y generan presiones adicionales sobre los recursos hídricos y la tierra. Al mismo tiempo, los propios sistemas de producción de alimentos deben reducir sus emisiones de dióxido de carbono, metano y óxido nitroso, mediante la disminución de la conversión de ecosistemas, el uso eficiente de energía y la reducción de las pérdidas y el desperdicio de alimentos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2024).

En el caso particular de Ecuador, la vulnerabilidad ante el cambio climático es especialmente pronunciada. El país enfrenta ya consecuencias concretas derivadas de fenómenos inducidos por el clima, entre ellos sequías, inundaciones y el avance del nivel del mar, efectos que se prevé se intensifiquen en las próximas décadas. Se estima que el 20% de la población ecuatoriana está expuesta a un riesgo de inundación significativo, y el país presenta alta susceptibilidad ante fenómenos recurrentes como El Niño y La Niña. El fenómeno de El Niño de 1997-1998, por ejemplo, generó pérdidas equivalentes al 15% del PIB de ese año. En términos de emisiones, los sectores de mayor impacto en Ecuador son la energía, el transporte, la agricultura y el uso del suelo, siendo la deforestación ocasionada por la expansión agrícola ineficiente una de las principales fuentes de emisiones del país. De este modo, las medidas de mitigación y adaptación climática, articuladas con reformas institucionales, representan una



oportunidad para desbloquear el crecimiento no petrolero y fortalecer la resiliencia económica y productiva del país (Grupo Banco Mundial, 2024).

#### **1.1.1.6. Factor Legal**

El factor legal comprende el conjunto de disposiciones normativas tales como: leyes, decretos, reglamentos y regulaciones; emitidas de los poderes legislativo y ejecutivo, que establecen los límites, prohibiciones y requisitos bajo los cuales las organizaciones deben desenvolver su actividad en un mercado determinado. Este marco normativo varía de un país a otro, lo que implica que las empresas deben adaptarse continuamente a los distintos sistemas jurídicos en los que operan. En este sentido, el entorno legal actúa como un condicionante estructural que delimita el espacio de acción de las organizaciones e influye directamente en sus decisiones estratégicas, comerciales y operativas (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010).

#### **Normativa Alimentaria**

Ecuador dispone de un marco normativo amplio y articulado que regula todas las etapas de la cadena alimentaria, desde la producción y preparación hasta la distribución y comercialización de alimentos. Su cumplimiento es obligatorio para cualquier establecimiento que opere en este sector, pues constituye la garantía institucional de la inocuidad, calidad y seguridad alimentaria de la población. Este conjunto de disposiciones abarca desde principios constitucionales de rango superior hasta reglamentos técnicos específicos aplicables a establecimientos de alimentación colectiva, empresas de servicios alimentarios y negocios dedicados a la elaboración de dietas o alimentos preparados.

El fundamento jurídico del sistema alimentario ecuatoriano se encuentra en la Constitución de la República de 2008, que reconoce la alimentación como un derecho fundamental inalienable. Su artículo 13 garantiza el acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos, preferentemente de origen local y acordes con las tradiciones culturales de cada comunidad; mientras que el artículo 281 define la soberanía alimentaria

como una obligación estratégica del Estado, orientada tanto a garantizar la autosuficiencia alimentaria como a proteger a la población del consumo de productos que puedan comprometer su salud.

A partir de este mandato constitucional, se aprobó la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria (LORSA), publicada en el Registro Oficial N.º 583 el 5 de mayo de 2009, que constituye el instrumento articulador de toda la legislación relacionada con la alimentación en el país. Posteriormente, mediante la Ley Orgánica Reformativa a la LORSA, publicada en el Registro Oficial N.º 349 el 27 de diciembre de 2010, se introdujeron modificaciones que generaron debate entre quienes participaron en su construcción original, dado que se eliminaron disposiciones vinculadas a la Pacha Mama y a la participación de los distintos actores sociales involucrados en los sistemas territoriales de producción, transformación y consumo de alimentos (Cordero-Ahiman, 2022).

En términos de contenido, la LORSA plantea garantizar la autosuficiencia alimentaria e incentivar el consumo de alimentos sanos y nutritivos de origen agroecológico y orgánico, promover prácticas de manejo sostenible de la biodiversidad, facilitar la producción y distribución de insumos orgánicos, y estimular la producción agroecológica y sustentable. Para articular la participación ciudadana en este proceso, la ley creó la Conferencia Plurinacional e Intercultural de Soberanía Alimentaria (COPISA), organismo encargado de generar mecanismos de interrelación entre el Estado y la sociedad para la elaboración participativa de leyes, normativas y políticas sectoriales.

### **Regulación Sanitaria y Control de Alimentos**

La entidad rectora en materia de control sanitario alimentario en Ecuador es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), organismo público adscrito al Ministerio de Salud Pública. El ARCSA es la institución responsable de controlar y vigilar las condiciones higiénico-sanitarias de los productos de uso y consumo humano, así como de

brindar los servicios que facilitan la obtención de permisos de funcionamiento y notificaciones sanitarias a los establecimientos del sector (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), 2017).

Uno de los pilares técnicos sobre los que se sustenta esta regulación son las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), definidas como el conjunto de principios y prácticas generales de higiene aplicables en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano. Su objetivo es garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y que se minimicen los riesgos inherentes a la producción. Para ello, los establecimientos donde se procesen, envasen o distribuyan alimentos deben asegurar que el riesgo de contaminación y alteración sea mínimo; que el diseño y distribución de las áreas facilite la limpieza, desinfección y mantenimiento apropiado; que las superficies y materiales en contacto con los alimentos sean no tóxicos y de fácil higienización; y que se implementen controles efectivos de plagas que dificulten su acceso y refugio (Amagua Puga et al., 2016).

En cuanto a las habilitaciones administrativas, el Reglamento de Alimentos establece que el permiso de funcionamiento es el documento emitido por la autoridad sanitaria competente que certifica que un establecimiento cumple con las disposiciones técnicas y sanitarias vigentes. Este permiso no es un trámite único, sino una condición permanente de operación: en caso de incumplimiento de las normas, la autoridad competente está facultada para suspender o cancelar dicha habilitación, lo que implicaría la paralización de las actividades del establecimiento.

### **1.1.2. Análisis de la industria**

El análisis de la industria permite identificar los factores externos que influyen en el desempeño de una empresa dentro de un determinado sector. Este análisis facilita comprender las condiciones del mercado antes de ingresar o posicionarse en un segmento específico que permita evaluar los elementos competitivos que afectan de manera directa a las organizaciones

(Hill y Jones, 2011) Para ello, se utiliza el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, propuesto por Michael Porter (1980), el cual analiza la estructura y comportamiento de la industria mediante cinco dimensiones fundamentales:

- 1) la competencia de vendedores rivales
- 2) la competencia de nuevos participantes a la industria
- 3) la competencia de los productores de productos sustitutos
- 4) el poder de negociación de los proveedores
- 5) el poder de negociación de los clientes.

### **Amenaza de Nuevos Competidores**

En Ecuador, el segmento de servicios alimentarios saludables ha experimentado un crecimiento en los últimos años, esto se debe inicialmente por la transformación en los hábitos de consumo y la creciente preocupación de la población por su salud y bienestar. Además, el aumento de demanda en emprendimientos de comida saludable ha proliferado en distintas ciudades del país dado por las enfermedades crónicas como la obesidad, la diabetes y la hipertensión relacionadas a patrones alimentarios inadecuados.

Sin embargo, el ingreso a este sector no está exento de complejidades, puesto que hay exigencias que elevan el umbral de entrada para nuevos emprendimientos tales como: la obtención de permisos sanitarios ante el ARCSA, el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura, la adecuación de infraestructura física y el mantenimiento de estándares de inocuidad y control de calidad. En consecuencia, la amenaza de nuevos competidores se valora como media: si bien el mercado ofrece oportunidades de crecimiento factores como las exigencias regulatorias, necesidad de diferenciación técnica y el tiempo requerido para

consolidar el posicionamiento actúan como impedimentos que limitan el ingreso indiscriminado de nuevos participantes.

### **Rivalidad entre Competidores**

En el caso de Chone, el mercado de alimentación cuenta con una diversidad de participantes que representan competencia directa e indirecta: restaurantes convencionales, comedores institucionales, servicios de catering y operadores que promocionan su oferta a través de plataformas digitales y redes sociales. Esta digitalización de la comercialización ha amplificado el alcance de varios competidores, incrementando la presión competitiva.

Sin embargo, la propuesta de valor del presente proyecto se distancia cualitativamente de la oferta existente. La prestación de un servicio especializado en dietas personalizadas que incluye la elaboración de planes alimentarios adaptados a necesidades nutricionales individuales lo convierte en un modelo de negocio con un perfil de diferenciación que los competidores convencionales difícilmente pueden replicar sin una reconversión significativa de su operación. Por lo tanto, la rivalidad entre competidores se evalúa como media-alta debido a la presión competitiva local que puede mitigarse a través de la especialización del producto.

### **Amenaza de Servicios Sustitutos**

Para el presente proyecto, la amenaza de servicios sustitutos es considerable debido a la existencia de diversas alternativas dentro del mercado alimenticio que pueden abastecer a instituciones, empresas y organizaciones. Entre estas opciones se encuentran los comedores empresariales, servicios de catering, proveedores informales de alimentación colectiva y empresas dedicadas a la distribución de alimentos preparados. Sin embargo, ninguna de estas alternativas es capaz de replicar el atributo central del servicio propuesto: la personalización nutricional sustentada en un diagnóstico individual, la planificación de menús orientados a objetivos de salud específicos como el control de peso, la prevención de enfermedades crónicas

o la recuperación nutricional. Este componente técnico y de valor agregado constituye el principal mecanismo de diferenciación frente a los sustitutos disponibles.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

La provincia de Manabí, y específicamente el cantón Chone, ofrece condiciones favorables de abastecimiento que permiten acceder a una variedad de productos con facilidad por su importante actividad agropecuaria, presencia de mercados locales y distribuidores regionales fomentando la competencia entre proveedores en consecuencia mejora la capacidad de negociación de la empresa.

La posibilidad de diversificar proveedores y comparar precios por medio de productores locales directos reduce la dependencia respecto a un único abastecedor. No obstante, es preciso considerar que factores exógenos como la variabilidad climática, la inflación de precios agrícolas o disrupciones logísticas pueden generar presiones sobre los costos de abastecimiento de manera imprevista.

Por lo tanto, se valora como medio-bajo, aunque la exposición a riesgos climáticos y de mercado exige mantener estrategias de aprovisionamiento diversificadas, la amplia variedad de oferentes en el mercado local y regional favorece a la empresa.

### **Poder de Negociación de los Clientes**

En el mercado de servicios de alimentación colectiva, los clientes institucionales poseen un importante poder de negociación, debido a que existen diferentes empresas proveedoras capaces de abastecer servicios alimentarios a hospitales, universidades, empresas, instituciones públicas y privadas. Estas organizaciones suelen evaluar aspectos como precio, calidad, cumplimiento sanitario, capacidad operativa, puntualidad en las entregas y adaptación de menús antes de contratar un proveedor, lo que incrementa su capacidad de exigir mejores condiciones contractuales.

Asimismo, muchas instituciones realizan procesos de contratación mediante licitaciones, convenios o concursos de proveedores, donde participan diversas empresas del sector alimenticio, aumentando la competencia y la presión sobre precios y estándares de calidad. Del mismo modo, algunos clientes pueden optar por administrar internamente sus comedores institucionales o contratar servicios más económicos, lo que representa una alternativa adicional dentro del mercado. En consecuencia, el poder de negociación de los clientes se considera alto, debido a la amplia oferta de proveedores y a la capacidad de las instituciones para comparar alternativas

### **1.1.3. Análisis interno**

El análisis interno constituye un proceso orientado a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa que caracterizan a una organización, por ende, estas pueden aumentar o disminuyen la rentabilidad, respectivamente, de este modo determinan su capacidad para competir de manera efectiva en el mercado. Complementado con el análisis del entorno externo, provee a los directivos la información necesaria para seleccionar el modelo de negocio y las estrategias que permitan alcanzar y sostener una ventaja competitiva en el tiempo (Hill y Jones, 2011).

#### **1.1.3.1. Análisis VRIO**

El análisis VRIO es una herramienta de evaluación estratégica interna que determina el potencial competitivo de los recursos y capacidades de una organización a partir de cuatro dimensiones: el valor, que evalúa si el recurso permite aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas del entorno; la rareza, que examina si es controlado por un número reducido de competidores; la imitabilidad, que analiza si su obtención o desarrollo representaría una desventaja significativa en costos para quienes no lo poseen; y la organización, que verifica si las políticas y estructuras internas están orientadas a explotar eficazmente dichos recursos (Barney y Hesterly, 2020). La combinación de estos cuatro atributos permite clasificar cada

recurso o capacidad según su resultado competitivo: desde una simple condición de operatividad hasta la generación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Véase el análisis VRIO en la tabla 2.

*Tabla 2. Análisis VRIO.*

| <i><b>Recursos y capacidades estratégicas</b></i>                                   | <i><b>¿Es valioso?</b></i> | <i><b>¿Es raro?</b></i> | <i><b>¿Es costoso de imitar?</b></i> | <i><b>¿La organización puede explotarlo?</b></i> | <i><b>Implicación competitiva</b></i> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Servicio de alimentación saludable personalizada según requerimientos nutricionales | <b>Sí</b>                  | <b>Sí</b>               | <b>Sí</b>                            | <b>Sí</b>                                        | <b>Ventaja competitiva sostenible</b> |
| Diseño de menús adaptados para hospitales, empresas y universidades                 | <b>Sí</b>                  | <b>Sí</b>               | <b>No</b>                            | <b>Sí</b>                                        | <b>Ventaja competitiva temporal</b>   |
| Uso de productos frescos y proveedores locales                                      | <b>Sí</b>                  | <b>No</b>               | <b>No</b>                            | <b>Sí</b>                                        | <b>Paridad competitiva</b>            |
| Implementación de controles sanitarios y BPM                                        | <b>Sí</b>                  | <b>No</b>               | <b>No</b>                            | <b>Sí</b>                                        | <b>Paridad competitiva</b>            |
| Relación directa con instituciones y clientes corporativos                          | <b>Sí</b>                  | <b>Sí</b>               | <b>Sí</b>                            | <b>Sí</b>                                        | <b>Ventaja competitiva sostenible</b> |
| Equipamiento tecnológico y sistemas de control alimentario                          | <b>Sí</b>                  | <b>No</b>               | <b>No</b>                            | <b>Sí</b>                                        | <b>Paridad competitiva</b>            |

**Nota:** Elaboración propia.

Como se puede observar, el análisis muestra ventaja competitiva principalmente por la personalización del servicio alimentario y la relación directa con el cliente que son



simultáneamente valiosos, escasos, costosos de imitar y correctamente organizados. Complementariamente, la ventaja temporal del diseño nutricional corporativo puede consolidarse como sostenibles si se gestionan con consistencia estratégica. Así mismo, los recursos de paridad competitiva, aunque no impliquen diferenciadores, son indispensables para mantener la operatividad del negocio en el mercado.

#### 1.1.4. Análisis FODA

El análisis FODA permite evaluar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una empresa. Las fortalezas y debilidades corresponden a elementos internos relacionados con los recursos, capacidades y limitaciones de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas provienen del entorno externo y pueden afectar positiva o negativamente su desarrollo (Delgado Delgado et al., 2023). A continuación, en la tabla 3, se muestra el análisis FODA.

| <i>Tabla 3. Análisis FODA.</i>                                                                     |                    |                            |                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------|---------------------------|
| <b><i>Fortalezas</i></b>                                                                           | <b><i>Peso</i></b> | <b><i>Calificación</i></b> | <b><i>Ponderación</i></b> |
| <b>Servicio especializado en alimentación saludable y dietas personalizadas.</b>                   | 0,20               | 4                          | 0,80                      |
| <b>Creciente interés de la población por mejorar hábitos alimenticios y prevenir enfermedades.</b> | 0,15               | 3                          | 0,45                      |
| <b>Posibilidad de personalizar menús según necesidades nutricionales específicas.</b>              | 0,20               | 4                          | 0,80                      |
| <b>Uso de productos frescos y proveedores locales de la provincia de Manabí.</b>                   | 0,15               | 3                          | 0,45                      |
| <b>Implementación de atención digital y seguimiento nutricional personalizado.</b>                 | 0,10               | 3                          | 0,30                      |
| <b>Potencial diferenciación frente a servicios tradicionales de alimentación.</b>                  | 0,20               | 4                          | 0,80                      |
| <b>Total</b>                                                                                       | <b>1</b>           |                            | <b>3,60</b>               |
| <b><i>Debilidades</i></b>                                                                          | <b><i>Peso</i></b> | <b><i>Calificación</i></b> | <b><i>Ponderación</i></b> |

|                                                                                        |             |                     |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|--------------------|
| Limitado posicionamiento inicial de la marca dentro del mercado local.                 | 0,20        | 3                   | 0,60               |
| Necesidad de inversión en equipos, infraestructura y permisos sanitarios.              | 0,20        | 3                   | 0,60               |
| Dependencia de insumos alimenticios cuyos precios fluctúan constantemente.             | 0,15        | 2                   | 0,30               |
| Escasa cultura de alimentación saludable                                               | 0,25        | 4                   | 1,00               |
| Limitada experiencia operativa inicial en servicios alimentarios personalizados.       | 0,20        | 2                   | 0,40               |
| <b>Total</b>                                                                           | <b>1</b>    |                     | <b>2,90</b>        |
| <i>Oportunidades</i>                                                                   | <i>Peso</i> | <i>Calificación</i> | <i>Ponderación</i> |
| Incremento de enfermedades relacionadas con malos hábitos alimenticios en Ecuador.     | 0,15        | 4                   | 0,60               |
| Tendencia creciente hacia el consumo de alimentos saludables y balanceados.            | 0,20        | 4                   | 0,80               |
| Desarrollo de plataformas digitales y servicios de entrega.                            | 0,10        | 3                   | 0,30               |
| Políticas públicas orientadas a mejorar la nutrición y seguridad alimentaria.          | 0,15        | 3                   | 0,45               |
| Posibilidad de establecer convenios con empresas, instituciones y centros de salud.    | 0,20        | 4                   | 0,80               |
| Mayor acceso a herramientas tecnológicas para control nutricional y promoción digital. | 0,20        | 3                   | 0,60               |
| <b>Total</b>                                                                           | <b>1</b>    |                     | <b>3,55</b>        |
| <i>Amenazas</i>                                                                        | <i>Peso</i> | <i>Calificación</i> | <i>Ponderación</i> |
| Incremento de costos de materias primas                                                | 0,20        | 4                   | 0,80               |
| Competencia de restaurantes, servicios de comida rápida y delivery convencional.       | 0,20        | 3                   | 0,60               |
| Inestabilidad económica y reducción del poder adquisitivo de los consumidores.         | 0,20        | 3                   | 0,60               |
| Cambios en normativas sanitarias y tributarias para el sector alimenticio.             | 0,15        | 2                   | 0,30               |
| Incremento de inseguridad y problemas logísticos                                       | 0,10        | 2                   | 0,20               |

|                                                                                  |          |   |             |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------|---|-------------|
| <b>Preferencia de consumidores por alimentos ultra procesados de bajo costo.</b> | 0,15     | 3 | 0,45        |
| <b>Total</b>                                                                     | <b>1</b> |   | <b>2,95</b> |

**Nota:** Elaboración Propia.

En relación con los factores internos, las fortalezas obtuvieron una puntuación de 3,60, mientras que las debilidades alcanzaron 2,90, evidenciando una mayor presencia de elementos favorables para el desarrollo del proyecto. Esto demuestra que el servicio posee características diferenciadoras relacionadas con la personalización nutricional, la alimentación saludable y la innovación dentro del mercado local.

Por otro lado, las oportunidades alcanzaron una puntuación de 3,55 y las amenazas 2,95, lo que refleja que el entorno presenta condiciones favorables para el crecimiento del proyecto, especialmente por el aumento de la preocupación social respecto a la salud y nutrición. Sin embargo, también existen factores externos que pueden afectar el desempeño de la empresa, tales como la inflación alimentaria, la competencia y las fluctuaciones económicas del país.

## **1.2 Planteamiento Estratégico**

### **1.2.1. Visión y Misión**

#### **Misión**

Brindar servicios de alimentación saludable y dietas personalizadas en la ciudad de Chone, mediante la elaboración de menús balanceados y adaptados a las necesidades nutricionales de cada cliente, garantizando calidad, inocuidad alimentaria y bienestar integral, contribuyendo a mejorar los hábitos alimenticios y la calidad de vida de la población

#### **Visión**

Consolidarse como una empresa líder en servicios de alimentación saludable institucional en la provincia de Manabí, reconocida por la calidad nutricional de sus menús

personalizados, eficiencia operativa y compromiso con la salud, promoviendo estilos de vida saludables a través de soluciones alimenticias adaptadas a las necesidades de cada organización.

### **1.2.2. Objetivos Estratégicos**

#### **Objetivo General**

- Determinar la viabilidad técnica, comercial, organizacional y financiera para la creación de una empresa proveedora de servicios de alimentación saludable y dietas personalizadas dirigida a instituciones públicas y privadas en la ciudad de Chone, durante el período 2026-2030.

#### **Objetivo específico**

- Analizar la oferta y demanda de servicios de alimentación institucional dentro del mercado objetivo de la ciudad de Chone.
- Determinar la capacidad operativa, requerimientos técnicos, sanitarios y recursos necesarios para la implementación de la empresa proveedora de alimentación.
- Identificar las necesidades de inversión, estructura de costos, gastos operativos e ingresos proyectados para la ejecución del proyecto.
- Evaluar la factibilidad financiera del proyecto mediante indicadores económicos y financieros que permitan determinar su rentabilidad y sostenibilidad.

### **1.2.3. Estrategias**

Las estrategias constituyen acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al fortalecimiento de la competitividad empresarial. En función del análisis FODA aplicado al presente proyecto, se plantean las siguientes estrategias:

#### **Estrategia MAX – MAX**

Con el objetivo de potenciar las fortalezas internas y aprovechar las oportunidades del entorno, se plantea lo siguiente:

- Implementar servicios de alimentación saludable adaptados a los requerimientos nutricionales de empresas, hospitales, instituciones educativas y organizaciones públicas o privadas.
- Diseñar menús personalizados bajo supervisión nutricional, considerando condiciones de salud, grupos etarios y necesidades alimenticias específicas de cada institución.
- Fortalecer la presencia digital y corporativa de la empresa mediante campañas de educación nutricional y promoción de hábitos saludables en plataformas tecnológicas y redes sociales.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales de alimentos frescos y saludables para garantizar calidad, sostenibilidad y abastecimiento continuo.

### **Estrategia MIN – MAX**

Con el objetivo de disminuir las debilidades internas y aprovechar las oportunidades existentes en el mercado, se propone:

- Desarrollar convenios interinstitucionales con centros de salud, empresas, universidades y entidades públicas para ampliar la cobertura y posicionamiento del servicio.
- Capacitar continuamente al personal en nutrición, manipulación higiénica de alimentos, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y atención alimentaria institucional.
- Incorporar herramientas tecnológicas para el control de inventarios, planificación de menús y seguimiento nutricional de los clientes institucionales.
- Implementar sistemas de control de calidad e inocuidad alimentaria que permitan cumplir con las normativas sanitarias establecidas por ARCSA y demás organismos reguladores

#### **1.2.4. Valores Institucionales**

El sistema de valores representa los principios éticos y organizacionales que orientan el funcionamiento de la empresa y la toma de decisiones dentro del proyecto. En el presente proyecto de inversión se establecen los siguientes valores:

- a) Compromiso con la salud y bienestar de los clientes.
- b) Responsabilidad social y alimentaria.
- c) Calidad e inocuidad en la preparación de alimentos.
- d) Honestidad y transparencia en la gestión empresarial.
- e) Innovación y mejora continua en servicios nutricionales.
- f) Respeto por la diversidad alimentaria y cultural.
- g) Sostenibilidad y promoción del consumo responsable.

## ***Capítulo 2: Estudio de Mercado***

### ***2.1 Análisis del Mercado de Referencia***

El presente proyecto de inversión está dirigido al segmento institucional de la ciudad de Chone, entre los que se incluyen hospitales, empresas públicas y privadas, fundaciones e instituciones educativas. Para efectos de la cuantificación de la demanda y oferta, el presente estudio tiene como referencia al Hospital Napoleón Dávila Córdova, principal casa de salud pública del cantón Chone. La elección de esta institución como unidad de análisis se debe a tres razones fundamentales:

En primer lugar, se trata de la entidad de salud pública de mayor cobertura y demanda de servicios alimentarios en la ciudad, por lo tanto, dado el volumen lo convierte en el cliente institucional de mayor relevancia.

En segundo lugar, el hospital cuenta con información histórica sistematizada sobre el volumen de raciones alimentarias provistas (desayuno, colaciones, almuerzo, merienda y cena) tanto para pacientes como para personal, así como de los montos contractuales pagados por estos servicios durante el período 2021-2025. Esta disponibilidad de datos primarios constituye una base sólida y verificable para la cuantificación de la demanda.

En tercer lugar, dado que el servicio de alimentación hospitalaria operará también bajo procesos de contratación pública periódica (regidos por el SERCOP), el análisis de un solo comprador de referencia permite construir proyecciones de demanda con mayor precisión metodológica.

#### ***2.1.1. Análisis y cuantificación de la demanda actual y futura***

La demanda actual hace referencia al conjunto de necesidades y expectativas presentes en un mercado. En el marco del presente proyecto, la demanda actual corresponde al número de raciones alimentarias (desayuno, colaciones, almuerzo, merienda, líquidas y cena) requeridas anualmente por el Hospital Napoleón Dávila Córdova, tanto para la atención de

pacientes hospitalizados como para el personal de la institución. A continuación, en la tabla 4, se muestran las raciones totales anuales:

**Tabla 4.** *Consumo promedio de personal y pacientes.*

| <i>Período</i> | <i>Raciones<br/>Pacientes</i> | <i>Raciones<br/>Personal</i> | <i>Total<br/>Raciones</i> | <i>Monto Contratado<br/>(USD)</i> |
|----------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| <b>2021</b>    | 10.283                        | 6.226                        | 16.509                    | 392.223,95                        |
| <b>2022</b>    | 9.177                         | 7.057                        | 16.234                    | 363.597,77                        |
| <b>2023</b>    | 9.982                         | 6.075                        | 16.057                    | 294.904,87                        |
| <b>2024</b>    | 9.438                         | 6.538                        | 15.976                    | 157.973,84                        |
| <b>2025</b>    | 12.685                        | 5.621                        | 18.306                    | 201.745,72                        |

**Nota:** Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Hospital Napoleón Dávila Córdoba.

El análisis de la serie histórica evidencia una tendencia estable en el volumen de raciones demandadas durante el período 2021-2024, con un repunte significativo en 2025, año en el que la demanda total alcanzó su valor máximo de 18.306 raciones, este aumento está influenciado principalmente por el incremento en la atención a pacientes (12.685 raciones). A pesar de que las raciones destinadas al personal muestran una tendencia decreciente en los últimos años, pasando de 7.057 en 2022 a 5.621 en 2025.

### **2.1.2. Proyección de la demanda futura mediante regresión lineal**

La demanda futura corresponde al volumen de raciones alimentarias que serán requeridas por el Hospital Napoleón Dávila Córdoba durante el horizonte de evaluación del proyecto. Para estimar dicho comportamiento se aplicó el método de regresión lineal simple, utilizando como variable dependiente el total anual de raciones suministradas y como variable independiente el tiempo expresado en años.

La ecuación utilizada fue la siguiente:



$$y=a+bx$$

Donde:

**y** = demanda anual proyectada (raciones);

**a** = constante o intercepto;

**b** = pendiente de la recta de regresión;

**x** = año de análisis.

A partir de la serie histórica comprendida entre los años 2021 y 2025, se obtuvo la siguiente ecuación:

$$y=-658.256,40+333,60x$$

El coeficiente de la pendiente  $b = 333,60$  indica que, en promedio, la demanda del servicio de alimentación presenta un incremento aproximado de 334 raciones adicionales por año.

Para la estimación de la demanda futura se aplicó la ecuación de regresión lineal obtenida a partir de los datos históricos de raciones alimentarias del período 2021–2025.

Al sustituir el valor correspondiente al año 2026 en la ecuación:

$$y=-658.256,40+333,60(2026)$$

En la tabla 5, se muestra los datos obtenidos de la demanda proyectada de 17.617 raciones para el primer año de proyección. Al reemplazar cada año proyectado en la ecuación, se estimó una demanda de 17.617 raciones para 2026, la cual aumentaría progresivamente hasta alcanzar 18.952 raciones en 2030. durante el período 2026–2030, pasando de 17.617 raciones en 2026 a 18.952 raciones en 2030.

*Tabla 5. Demanda futura.*

| <i>Año</i> | <i>Demanda proyectada (raciones)</i> | <i>Variación anual</i> |
|------------|--------------------------------------|------------------------|
| 2026       | 17.617                               | —                      |
| 2027       | 17.951                               | 1,9%                   |
| 2028       | 18.284                               | 1,9%                   |
| 2029       | 18.618                               | 1,8%                   |
| 2030       | 18.952                               | 1,8%                   |

**Nota:** Elaboración propia.

### **2.1.3. Análisis y cuantificación de la oferta actual y futura**

La oferta del mercado de servicios de alimentación está conformada por las empresas y asociaciones que cuentan con los recursos y permisos para participar en procesos de contratación pública relacionados con la provisión de alimentación. Debido a que las instituciones de salud generalmente adjudican el servicio a un único proveedor, la oferta se encuentra representada por las organizaciones que han participado y resultado adjudicadas en los procesos convocados por el Hospital Napoleón Dávila Córdova durante el período 2021-2025. A continuación, en la tabla 6 se muestran las empresas adjudicadas:

*Tabla 6. Empresas adjudicadas por años.*

| <i>Año</i>  | <i>Empresa adjudicada</i>                                            |
|-------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>2021</b> | Asociación Kathering Alimentación Sana para una Vida Saludable       |
| <b>2021</b> | Asociación de Servicios de Alimentación y Dietética Manta ASOSERDIET |
| <b>2022</b> | Asociación de Servicios de Alimentación y Dietética Manta ASOSERDIET |
| <b>2023</b> | Asociación de Servicios de Alimentación y Dietética Manta ASOSERDIET |
| <b>2023</b> | Asociación de Servicios de Alimentación CHONANAS ASOCHONANAS         |
| <b>2024</b> | Asociación de Servicios de Alimentación CHONANAS ASOCHONANAS         |
| <b>2025</b> | Asociación de Servicios de Alimentación CHONANAS ASOCHONANAS         |

**Nota:** Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Hospital Napoleón Dávila Córdova.

Considerando las adjudicaciones registradas durante el período de análisis, se identifican tres organizaciones con comprobadas en la prestación de servicios de alimentación hospitalaria dentro del mercado de referencia. De estas, dos asociaciones han mantenido una

participación recurrente en los procesos de contratación, reflejando una estructura de mercado relativamente concentrada.

**Tabla 7.** *Porcentaje de participación.*

| <i>Empresa</i>              | <i>Frecuencia de adjudicación</i> | <i>Participación (%)</i> |
|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| <b>ASOSERDIET</b>           | 3                                 | 42,86%                   |
| <b>ASOCHONANAS</b>          | 3                                 | 42,86%                   |
| <b>Asociación Kathering</b> | 1                                 | 14,28%                   |
| <b>Total</b>                | 7                                 | 100,00%                  |

**Nota:** Elaboración propia.

Se estima que durante los próximos cinco años la oferta de servicios de alimentación mantendrá una estructura similar a la observada históricamente, debido a que los requisitos técnicos y normativos exigidos por las entidades públicas limitan el ingreso de nuevos competidores. No obstante, la creación de la empresa propuesta en el presente proyecto incorporará un nuevo oferente al mercado institucional de la ciudad de Chone, incrementando la competencia en futuros procesos de contratación pública.

A diferencia de otros mercados donde la oferta se mide por unidades producidas o capacidad instalada, en el sector de alimentación institucional la oferta se encuentra determinada por el número de proveedores calificados que poseen la capacidad de cumplir los requerimientos.

#### **2.1.4. Cuantificación de la demanda insatisfecha actual y futura**

En el mercado de servicios de alimentación institucional, particularmente en el sector hospitalario, la demanda insatisfecha no puede analizarse bajo el enfoque tradicional utilizado en mercados de consumo masivo, donde varios proveedores atienden simultáneamente a distintos segmentos de clientes. En el caso del Hospital Napoleón Dávila Córdova, la contratación del servicio de alimentación se realiza mediante procesos públicos administrados

a través del Sistema Nacional de Contratación Pública (SERCOP), en los cuales se adjudica el contrato a un único proveedor encargado de cubrir la totalidad de las raciones alimentarias requeridas por la institución durante el período contractual.

Por lo tanto, el servicio se encuentra cubierto por la empresa adjudicataria en cada ejercicio de contratación, razón por la cual no existe una demanda insatisfecha operativa en términos de prestación del servicio. Por consiguiente, para efectos del presente estudio, la demanda insatisfecha se interpreta como la oportunidad de mercado disponible para nuevas empresas interesadas en participar en futuros procesos de contratación pública del sector alimentario institucional. Es decir, el volumen total de raciones proyectadas constituye el mercado potencial al que puede acceder el proyecto mediante una adjudicación contractual, ya sea en el Hospital Napoleón Dávila Córdova o en otras instituciones públicas que requieran servicios similares de alimentación especializada.

#### **2.1.5. Determinación de la demanda que atenderá el proyecto**

La demanda que atenderá el proyecto estará orientada al mercado de alimentación institucional del cantón Chone y su área de influencia, conformado por establecimientos públicos y privados que requieran servicios especializados de preparación y distribución de alimentos bajo criterios nutricionales y sanitarios específicos.

Para efectos metodológicos, el Hospital Napoleón Dávila Córdova fue seleccionado como institución de referencia con la finalidad de cuantificar y proyectar la demanda, debido a que dispone de información histórica sistematizada sobre el volumen de raciones alimentarias contratadas, constituyéndose en el principal demandante del servicio dentro del cantón. Sin embargo, el proyecto no limitará su operación exclusivamente a esta entidad, sino que buscará participar en procesos de contratación pública y privada promovidos por otras instituciones con características similares.

De este modo, la capacidad operativa del proyecto ha sido diseñada tomando como base los requerimientos históricos del Hospital Napoleón Dávila Córdova, considerando la elaboración y distribución de desayunos, colaciones, almuerzos, meriendas, dietas líquidas y cenas destinadas tanto a pacientes como al personal autorizado. Esta capacidad permitirá responder de manera flexible a los requerimientos de otros potenciales clientes institucionales, adaptando la producción a las especificaciones técnicas establecidas en cada proceso contractual.

## **2.2 Plan Comercial**

El plan comercial es una guía estructurada que propone un método comercial a nivel estratégico, táctico y operacional. Esta misma indica las acciones enfocadas a productos, mercado, precio y promoción, que deberán implementarse para alcanzar viabilidad. Por lo tanto, define cuáles son los objetivos comerciales, incluyendo la estrategia y los recursos que deben ser asignados para alcanzarlos. (Lerma y Kirchner y Bárcena Juárez, 2013). Esta guía permite demostrar la competitividad que tiene la empresa en el mercado.

### **2.2.1. Objetivos del plan comercial**

La empresa tiene como propósito posicionar a la organización dentro del mercado institucional de la ciudad de Chone, mediante la oferta de servicios alimentarios personalizados, inocuos y nutricionalmente balanceados.

Entre los principales objetivos comerciales se encuentran los siguientes:

- Captar clientes institucionales permanentes en la ciudad de Chone, especialmente hospitales, clínicas, universidades, empresas privadas e instituciones públicas.
- Posicionar la empresa como una organización especializada en alimentación saludable y dietas personalizadas dentro del mercado local.

- Fidelizar a las instituciones contratantes mediante servicios alimentarios de calidad, cumplimiento nutricional y asesoramiento profesional.
- Incrementar progresivamente las ventas y la cobertura del servicio a través de contratos corporativos.
- Diferenciar la empresa mediante la personalización nutricional, el control sanitario, el uso de productos locales y el acompañamiento profesional de nutricionistas.

### **2.2.2. Segmentos de Mercado**

El mercado objetivo estará conformado principalmente por hospitales, clínicas, universidades, empresas privadas e instituciones públicas de la ciudad de Chone que requieran servicios permanentes de alimentación colectiva. Por lo tanto, se priorizará aquellos clientes que necesiten contratos institucionales y alimentación diaria, debido a que este tipo de servicios permite mantener continuidad operativa y relaciones comerciales de largo plazo. Asimismo, el proyecto se enfocará en organizaciones que requieran cumplimiento de dietas específicas.

Por lo que, la empresa busca solucionar problemáticas relacionadas con la mala calidad alimentaria y el incumplimiento de requerimientos nutricionales en determinados grupos poblacionales.

#### **2.2.2.1. Producto**

Se ofrecerá servicios de alimentación saludable y alimentación colectiva mediante la propuesta base que comprenderá la preparación y entrega de: desayunos, almuerzos y meriendas, así como planes nutricionales adaptados a los requerimientos de cada institución contratante.

Los menús serán tanto estándar como personalizados, dependiendo de las necesidades nutricionales de los usuarios y del tipo de servicio solicitado. De igual manera, se contará con

un profesional en nutrición encargado de supervisar la elaboración de dietas, balance nutricional y cumplimiento de requerimientos alimentarios específicos.

Entre los principales factores diferenciadores del servicio se encuentran la elaboración de menús personalizados, el uso de productos frescos y locales, el control sanitario de los alimentos y el seguimiento nutricional profesional. Asimismo, la empresa manejará distintos tipos de alimentación, entre ellas dietas hipocalóricas, diabéticas, bajas en grasa, altas en proteína, vegetarianas, balanceadas y hospitalarias, permitiendo adaptarse a las necesidades médicas y nutricionales de cada institución.

#### **2.2.2.2. Precio**

La estrategia de precios estará orientada hacia valores competitivos dentro del mercado de alimentación institucional, considerando tanto los costos operativos como la calidad nutricional del servicio ofrecido. Por su parte, la modalidad de cobro se realizará principalmente mediante contratos institucionales y paquetes corporativos, debido a que el enfoque de la empresa está dirigido a servicios de alimentación permanente para organizaciones públicas y privadas.

De acuerdo con la información referencial contenida en las órdenes de compra analizadas, la empresa estructurará su oferta mediante un plan alimentario base compuesto por desayuno, almuerzo, merienda y cena. Este plan permitirá cubrir las necesidades regulares de alimentación de pacientes, personal institucional u otros beneficiarios definidos por la entidad contratante.

Como valores referenciales, se considera un precio unitario de \$1,87 para el desayuno, \$2,37 para el almuerzo, \$2,19 para la merienda y \$2,53 para la cena. Por tanto, el valor diario estimado del plan base completo por ración asciende a \$8,96, sin incluir servicios adicionales, es decir, las colaciones, dietas especiales, suplementos nutricionales, entre otros requerimientos

específicos no formarán parte del valor base, sino que serán calculados y cotizados de manera adicional según las especificaciones técnicas, número de beneficiarios, frecuencia de entrega y condiciones establecidas en cada contrato institucional

#### **2.2.2.3. Plaza o Distribución**

La distribución del servicio se realizará mediante entrega directa a las instituciones contratantes y a través de convenios corporativos establecidos con hospitales, empresas, universidades e instituciones públicas.

La empresa estará ubicada en la ciudad de Chone y contará con cocina propia para la elaboración de los alimentos. No obstante, también se contempla la posibilidad de desarrollar actividades dentro de las cocinas de las empresas o instituciones contratantes, dependiendo de las condiciones y requerimientos establecidos en cada contrato.

Para garantizar la conservación y calidad de los alimentos durante el transporte y entrega, se utilizarán recipientes térmicos, sistemas de refrigeración, vehículos adecuados y carritos transportadores de comida. Estas medidas permitirán mantener la inocuidad alimentaria y conservar las condiciones óptimas de temperatura y presentación de los productos.

#### **2.2.2.4. Promoción**

Las estrategias de promoción estarán enfocadas en fortalecer la imagen corporativa de la empresa y posicionarla como una organización confiable y especializada en alimentación saludable institucional. Por lo tanto, la empresa utilizará medios digitales como Facebook, Instagram, TikTok y página web corporativa para difundir sus servicios y captar potenciales clientes.

Asimismo, la empresa buscará fortalecer su posicionamiento institucional mediante la participación en procesos de contratación pública y concursos



institucionales a través del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), permitiendo ampliar las oportunidades comerciales con hospitales, instituciones educativas, entidades públicas y demás organizaciones que requieran servicios de alimentación colectiva. De este modo, la imagen que la empresa busca transmitir estará asociada a salud, confianza, calidad, profesionalismo y sostenibilidad. Por esta razón, contará con logo corporativo, uniformes institucionales e identidad visual propia que permita diferenciarla dentro del mercado

### 2.2.3. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing estará orientado principalmente al fortalecimiento del reconocimiento y posicionamiento de la empresa dentro del mercado institucional de la ciudad de Chone y sus alrededores. Debido a que el proyecto se enfoca en brindar servicios de alimentación saludable a instituciones públicas y privadas, resulta fundamental implementar estrategias que permitan incrementar la visibilidad y credibilidad de la empresa frente a potenciales contratantes.

Por consiguiente, la inversión en marketing visualizada en la tabla 8 no solamente estará enfocada en incrementar ventas, sino también en consolidar la presencia de la empresa dentro del mercado institucional y fortalecer su competitividad frente a otros proveedores.

***Tabla 8. Presupuesto de marketing.***

| <b>Concepto</b>                                                      | <b>Frecuencia</b> | <b>Inversión Anual (USD)</b> |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| <b>Diseño gráfico, manejo de imagen corporativa y redes sociales</b> | Mensual           | 1.440,00                     |
| <b>Página web corporativa y mantenimiento</b>                        | Anual             | 420,00                       |
| <b>Visitas empresariales y promoción institucional</b>               | Mensual           | 840,00                       |
| <b>Total</b>                                                         |                   | 2.700,00                     |

**Nota:** Elaboración propia.

### ***Capítulo 3: Estudio Técnico-Organizacional***

#### **3.1 Estudio Técnico**

El estudio técnico permite determinar los requerimientos operativos necesarios para la implementación de la empresa. En esta sección se establecen aspectos relacionados con la capacidad de producción, localización, procesos operativos, requerimientos de recursos, equipamiento y distribución física de las instalaciones.

##### **3.1.1. Capacidad de producción**

La capacidad de producción representa el volumen máximo de raciones alimentarias que se puede elaborar y distribuir en condiciones normales de operación, considerando la infraestructura disponible, el talento humano contratado, el equipamiento de cocina industrial y los estándares de calidad e inocuidad exigidos para los servicios de alimentación institucional.

La demanda histórica y proyectada del Hospital Napoleón Dávila Córdova se utilizó como mercado de referencia, debido a que constituye la única institución del cantón que dispone de información histórica verificable sobre el consumo de raciones alimentarias. No obstante, el proyecto no limita su operación a esta entidad, sino que tiene como mercado objetivo el mercado de alimentación institucional de la ciudad de Chone, conformado por hospitales, centros de salud, instituciones públicas y privadas, empresas y demás organizaciones que requieran servicios de alimentación colectiva

De esta manera se establece una capacidad máxima instalada de 100 beneficiarios diarios, equivalente a 36.500 raciones completas anuales, considerando una operación continua durante los 365 días del año. Para efectos del presente proyecto, una ración corresponde al servicio integral conformado por desayuno, almuerzo, merienda y cena; mientras que las colaciones, suplementos nutricionales y demás preparaciones especiales serán consideradas servicios complementarios cuya elaboración dependerá de los requerimientos establecidos por

cada entidad contratante. No obstante, la producción proyectada no se obtuvo únicamente a partir de la demanda estimada del Hospital Napoleón Dávila Córdova, sino que fue definida como una meta de producción derivada de la integración de tres componentes del proyecto:

- *El estudio de mercado*, que toma como referencia la demanda histórica y proyectada del Hospital Napoleón Dávila Córdova y define como mercado objetivo al conjunto de instituciones del cantón Chone.
- *El estudio técnico*, que determina una capacidad máxima instalada de 100 beneficiarios diarios, equivalente a 36.500 raciones anuales.
- *La planificación operativa y financiera*, que establece un volumen de producción inicial suficiente para garantizar la eficiencia operativa, optimizar el uso de los recursos disponibles y mantener capacidad ociosa que permita atender nuevos contratos institucionales durante el horizonte de evaluación.

Bajo estos criterios, se estableció una producción inicial de 22.630 raciones anuales, volumen que supera la demanda proyectada del Hospital Napoleón Dávila Córdova debido a que el proyecto contempla la incorporación progresiva de otros clientes institucionales del cantón Chone. En consecuencia, dicha producción constituye una meta operativa y financiera, diseñada para aprovechar de manera eficiente la capacidad instalada sin llegar a su límite máximo durante los primeros años de funcionamiento.

Posteriormente, para evaluar el nivel de aprovechamiento de la infraestructura instalada, se calculó el Índice de Utilización de la Capacidad Instalada, mediante la siguiente expresión:

$$\text{Índice de utilización} = (\text{Producción proyectada} / \text{Capacidad instalada}) \times 100$$

Aplicando esta metodología, en la tabla 9 se muestran los resultados de la operación realizada:

**Tabla 9.** *Estimación de producción.*

| <b>Año</b>  | <b>Capacidad<br/>instalada (raciones/año)</b> | <b>Producción<br/>proyectada (raciones/año)</b> | <b>Índice de<br/>utilización</b> |
|-------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>2026</b> | 36.500                                        | 22.630                                          | 62,00 %                          |
| <b>2027</b> | 36.500                                        | 23.762                                          | 65,10 %                          |
| <b>2028</b> | 36.500                                        | 24.950                                          | 68,36 %                          |
| <b>2029</b> | 36.500                                        | 26.197                                          | 71,77 %                          |
| <b>2030</b> | 36.500                                        | 27.507                                          | 75,36 %                          |

**Nota:** Elaboración Propia.

Los resultados evidencian que la empresa iniciará sus operaciones utilizando el 62 % de su capacidad instalada, porcentaje que aumentará progresivamente hasta alcanzar aproximadamente el 75 % en el quinto año de evaluación. Este comportamiento responde a la estrategia de crecimiento del proyecto, orientada a consolidar su participación en el mercado de alimentación institucional del cantón Chone mediante la obtención gradual de nuevos contratos, manteniendo simultáneamente un margen de capacidad disponible que permita responder a incrementos futuros de la demanda sin requerir ampliaciones inmediatas de la infraestructura productiva.

La operación contará con menús planificados y supervisados por un profesional en nutrición, garantizando el cumplimiento de los requerimientos calóricos, dietas terapéuticas y normas de seguridad alimentaria exigidas por la normativa sanitaria vigente.

La capacidad instalada estará conformada inicialmente por:

- 2 jefes de cocina.
- 4 ayudantes de cocina.
- 2 nutricionista.

A partir del crecimiento de la demanda y de la adjudicación de nuevos contratos institucionales, la empresa podrá ampliar progresivamente su capacidad operativa mediante la incorporación de personal adicional, equipamiento de cocina industrial y recursos logísticos, permitiendo atender un mayor número de beneficiarios sin afectar la calidad del servicio.

### **3.1.2. Plan de Producción**

El presente Plan de Producción describe el proceso operativo para la prestación del servicio de alimentación, estableciendo las etapas, actividades y modalidades de ejecución según los requerimientos de cada entidad contratante.

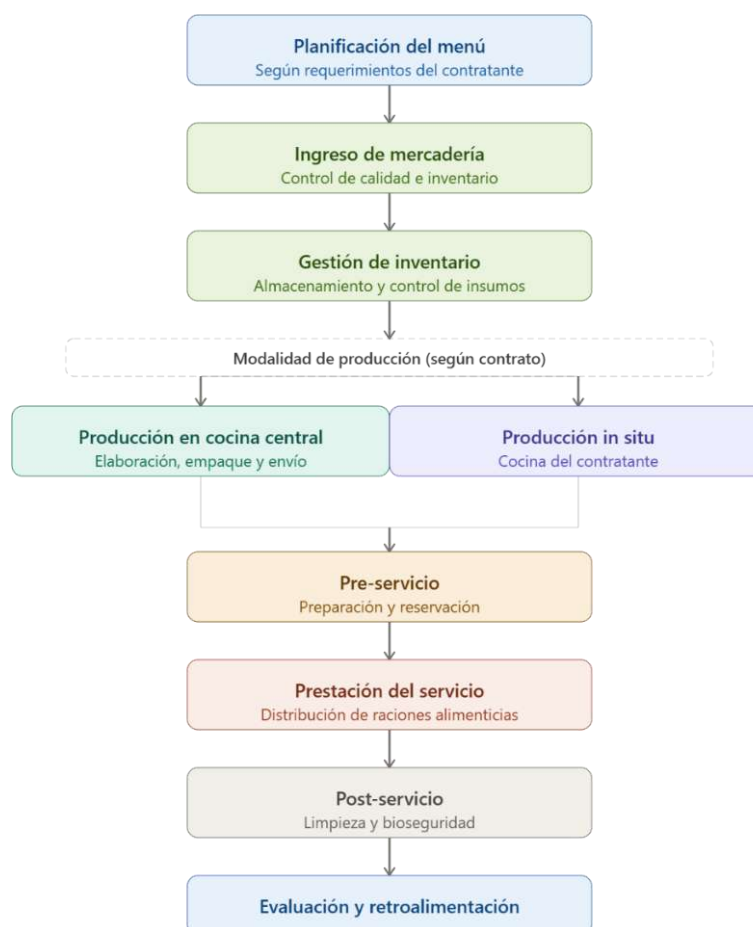
La producción se realizará diariamente, debido a que los alimentos deberán prepararse el mismo día de consumo. Además, los menús serán elaborados bajo planificación nutricional, considerando dietas balanceadas, hipocalóricas, diabéticas, hospitalarias, hiperproteicas, hiposódicas y otras derivaciones alimenticias según las necesidades del cliente institucional.

La empresa trabajará bajo principios de:

- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanitización (POES).
- Sistema HACCP para control de riesgos alimentarios.
- Método PEPS para rotación de inventarios.

A continuación, en la gráfica 2, se describen las ocho fases que componen el ciclo completo del servicio de alimentación en 2 sistemas: con equipamiento y sin equipamiento.

**Gráfica 3. Sistema del proceso de producción.**



**Nota:** Elaboración propia.

### **3.1.3. Localización**

#### **3.1.3.1. Macro localización**

La empresa proveedora de servicios de alimentación se localizará en la provincia de Manabí, ubicada en la región Costa del Ecuador. Esta provincia limita al norte con Esmeraldas, al sur con Santa Elena y Guayas, al este con Santo Domingo de los Tsáchilas y Los Ríos, y al oeste con el océano Pacífico. Su posición geográfica estratégica la convierte en uno de los territorios con mayor dinamismo económico de la región litoral, favoreciendo las actividades comerciales, agropecuarias, industriales y de servicios. Véase la gráfica 4.

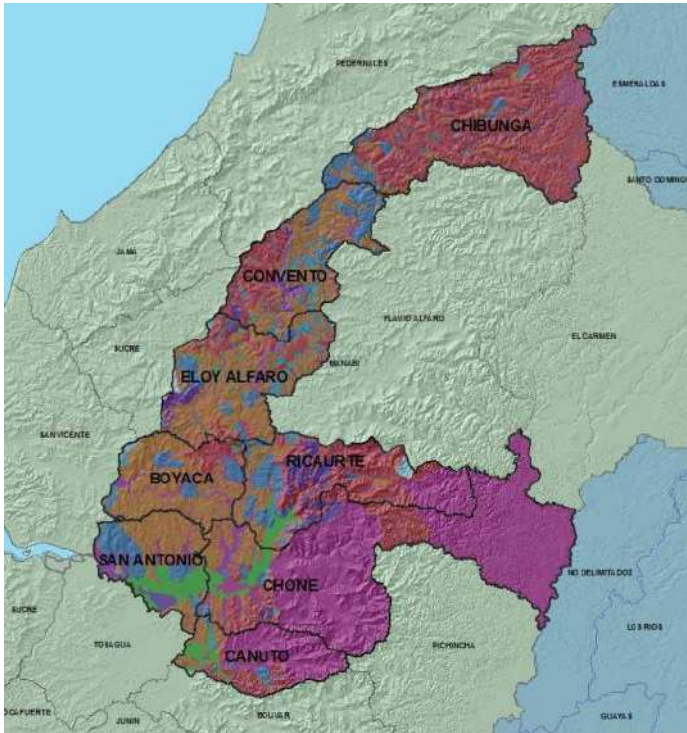
**Gráfica 4. Ubicación de la provincia de Manabí.**



**Nota:** Extraído a partir de Google maps.

Dentro de la provincia, el cantón Chone constituye un punto estratégico para el desarrollo de actividades relacionadas con la provisión de servicios alimentarios institucionales, debido a su ubicación central y a su conectividad con diversos cantones de Manabí; los límites del cantón son al Norte con el cantón Pedernales y la provincia de Esmeralda, al Sur los cantones Pichincha, Bolívar y Tosagua, al Este con la provincia de Esmeralda y los cantones de El Carmen y Flavio Alfaro; y al Oeste con los cantones San Vicente, Sucre, Jama y Pedernales (Gráfica 5).

**Gráfica 5. Ubicación geográfica del cantón Chone.**



**Nota:** Extraído a partir del Municipio de Chone, 2014.

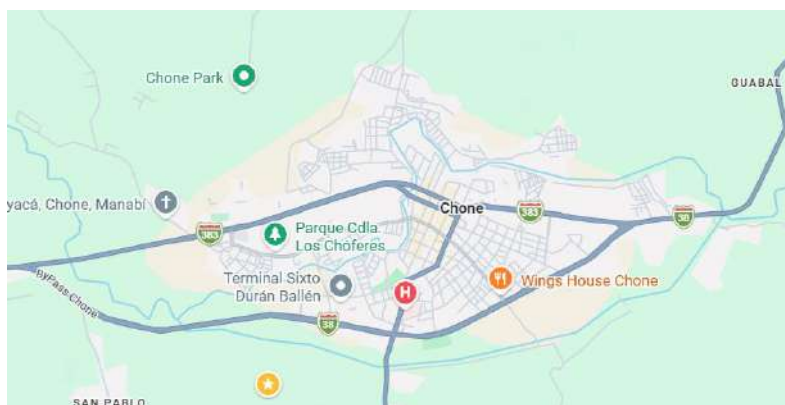
En consecuencia, la provincia de Manabí se caracteriza por su amplia diversidad agroproductiva, condición que constituye un medio estratégico para el desarrollo de actividades. De acuerdo con el estudio de Moreira-Salto y Zambrano-Cedeño (2024), sobre la estructura productiva provincial, los cultivos de cacao, arroz, banano, maíz y frutas tropicales, junto con las actividades ganaderas, avícolas, porcinas y de silvicultura, representan los principales pilares del sector agropecuario manabita y contribuyen significativamente a la generación de empleo e ingresos para la población rural. Asimismo, la proximidad a los centros de producción permite reducir costos de transporte, asegurar la continuidad del suministro y fomentar el uso de productos de la agricultura local, fortaleciendo la cadena alimentaria y el cumplimiento de los principios de soberanía alimentaria promovidos por la legislación ecuatoriana.



### 3.1.3.2. Micro localización

La empresa se localizará en la ciudad de Chone, cabecera cantonal del cantón Chone, perteneciente a la provincia de Manabí. Esta ciudad constituye uno de los principales centros comerciales, administrativos y de servicios de la zona norte de la provincia, concentrando una importante actividad económica. Véase la gráfica 6.

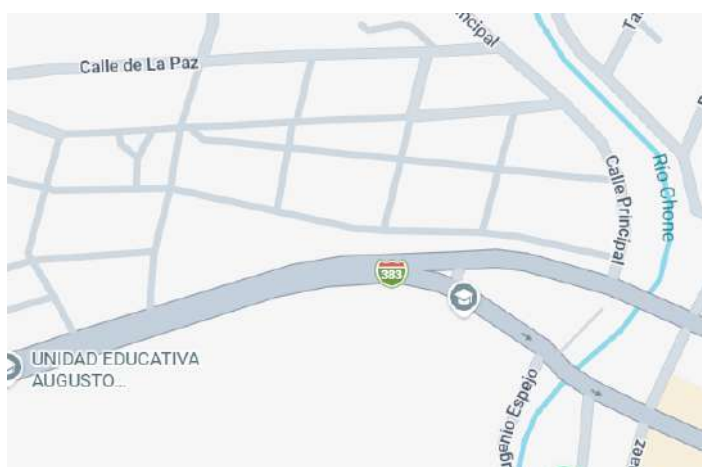
**Gráfica 6. Ubicación geográfica de la ciudad de Chone.**



**Nota:** extraído a partir de Google maps.

Dentro de la parroquia Chone, la empresa se establecerá en la Ciudadela González, lote N.º 05, manzana 1, ubicada en las coordenadas geográficas 0°41'39.3" S y 80°05'56.0" W. El predio se encuentra delimitado por la calle Las Artes al frente, la calle La Ilusión al costado derecho, la calle La Fortaleza al costado izquierdo y la calle La Fe en la parte posterior

**Gráfica 7. Ubicación geográfica de la ciudad de Chone.**



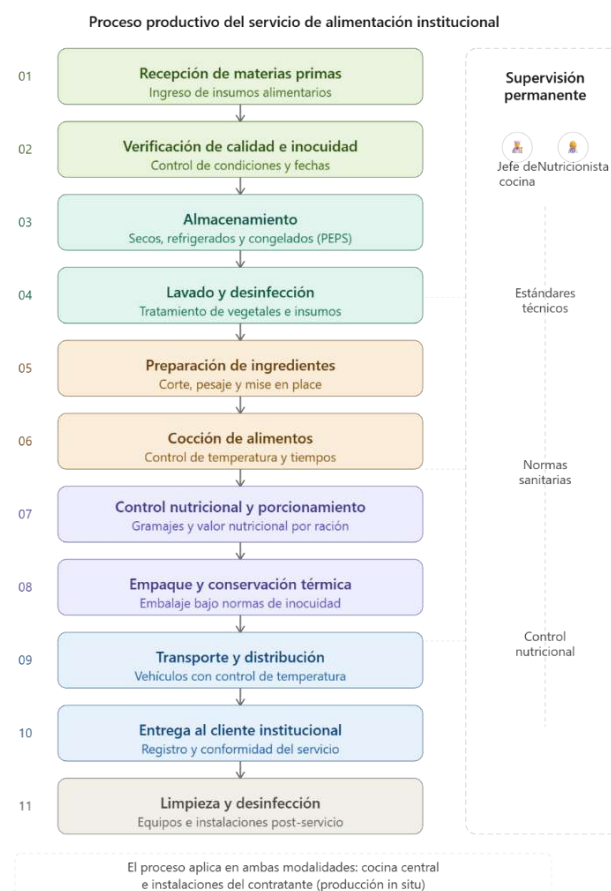
**Nota:** Extraído a partir de Google maps.

Su ubicación presenta condiciones favorables para el funcionamiento de una empresa proveedora de servicios de alimentación, debido a que dispone de acceso a servicios básicos, infraestructura vial adecuada y cercanía a los principales puntos de interés de la ciudad. Adicionalmente, el terreno se encuentra a una cuadra de la avenida Eloy Alfaro, considerada una de las principales vías de ingreso y salida de la ciudad de Chone.

### 3.1.4. Ingeniería del proceso productivo

El proceso productivo comprende las actividades técnicas necesarias para la elaboración y distribución del servicio alimentario. A continuación, se presenta el flujo general del proceso (Gráfica 8), seguido de la descripción técnica detallada de cada etapa, indicando las actividades, controles y equipos involucrados en cada fase.

**Gráfica 8. Proceso Productivo.**



**Nota:** Elaboración propia.

## **Recepción y Control de Materias Primas**

En esta etapa se reciben los alimentos e insumos adquiridos a los proveedores. Se realiza la inspección física y documental de cada lote verificando su estado de conservación, características organolépticas (olor, color, textura y apariencia), fechas de caducidad, registros sanitarios y condiciones de transporte. Asimismo, se controla la temperatura de los productos refrigerados y congelados para garantizar el mantenimiento de la cadena de frío. Los productos que no cumplen con los requisitos de calidad son rechazados.

### **Equipos:**

- Balanza digital.
- Termómetros industriales.
- Mesones de acero inoxidable.

## **Almacenamiento de Materias Primas**

Una vez aprobados los insumos, estos son clasificados y almacenados de acuerdo con su naturaleza. Los productos secos se ubican en estanterías destinadas para almacenamiento a temperatura ambiente; los productos perecibles se conservan en refrigeración y las carnes o productos de larga conservación permanecen congelados. En esta etapa se aplica el sistema PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir), garantizando una adecuada rotación del inventario.

### **Equipos:**

- Refrigeradoras industriales.
- Congelador industrial.
- Estanterías metálicas.
- Termómetros de control.

## **Lavado y Desinfección**

Los alimentos que requieren procesamiento previo, especialmente frutas y verduras, son sometidos a un proceso de lavado con agua potable y posterior desinfección mediante soluciones autorizadas por la normativa sanitaria. Este procedimiento permite eliminar residuos, microorganismos y posibles contaminantes, asegurando la inocuidad de los alimentos antes de su preparación.

**Equipos:**

- Mesones de acero inoxidable.
- Lavaderos industriales.
- Recipientes para desinfección.
- Utensilios de limpieza y sanitización.

**Preparación de Ingredientes**

Los insumos higienizados pasan al área de preparación donde se realizan actividades de pesaje, corte, pelado, fileteado y organización de ingredientes de acuerdo con las fichas técnicas y menús programados. Esta etapa permite garantizar la uniformidad de las preparaciones y el cumplimiento de los requerimientos nutricionales establecidos por el nutricionista.

**Equipos:**

- Mesones de acero inoxidable.
- Balanza digital.
- Cuchillos profesionales.
- Tablas de corte codificadas.
- Utensilios de cocina.

## **Cocción de Alimentos**

Corresponde a la transformación de los ingredientes mediante diferentes técnicas culinarias como hervido, cocción al vapor, salteado, estofado, horneado y fritura controlada. Durante este proceso se controlan temperaturas, tiempos de cocción y características organolépticas para garantizar alimentos seguros y de calidad. Las preparaciones se elaboran conforme a los requerimientos nutricionales de cada menú o dieta especial.

### **Equipos:**

- Cocina industrial.
- Ollas industriales.
- Sartenes industriales.
- Cilindros de gas industrial.
- Termómetros para alimentos.
- Utensilios de cocina.

## **Control Nutricional**

Una vez finalizada la cocción, el nutricionista verifica que las preparaciones cumplan con los parámetros nutricionales establecidos. Posteriormente se realiza el porcionamiento de cada componente alimenticio según gramajes definidos para cada tipo de dieta, garantizando uniformidad y cumplimiento de los requerimientos calóricos y nutricionales de los beneficiarios.

### **Equipos:**

- Balanzas de precisión.
- Contenedores gastronorm.
- Termómetros de control.

- Registros de control nutricional.

### **Empaque y Conservación Térmica**

Cuando la modalidad del contrato lo requiera, las raciones son empacadas individualmente en recipientes aptos para alimentos y debidamente identificadas. Posteriormente se colocan en contenedores térmicos que permiten mantener la temperatura adecuada durante el transporte, preservando la calidad e inocuidad del producto.

#### **Equipos:**

- Envases herméticos para alimentos.
- Contenedores isotérmicos.
- Vajilla de acero inoxidable.
- Termómetros industriales.
- Utensilios de porcionamiento.

### **Transporte y Distribución**

Las raciones son trasladadas hacia las instalaciones de la entidad contratante bajo condiciones controladas de higiene y temperatura. En los casos donde la preparación se realice dentro de las cocinas de la institución contratante, esta etapa se limita a la movilización interna de insumos y materiales requeridos para la producción.

#### **Equipos:**

- Vehículo de transporte.
- Carritos transportadores de alimentos.
- Contenedores térmicos.
- Termómetros de control.

## **Entrega del Servicio**

La entrega se realiza al responsable designado por la entidad contratante o directamente a los beneficiarios cuando las condiciones del contrato así lo establezcan. Se verifica la cantidad de raciones, el tipo de dieta, las condiciones de temperatura y la conformidad del servicio prestado, dejando constancia mediante registros de recepción.

### **Equipos:**

- Carritos de distribución.
- Vajilla de acero inoxidable.
- Registros de entrega y recepción.
- Sistema de control de distribución.

## **Limpieza y Desinfección**

Al finalizar la jornada se ejecuta el programa de limpieza y desinfección de todas las áreas, equipos y utensilios utilizados en el proceso productivo. Este procedimiento se realiza conforme a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) y demás normativas sanitarias aplicables, garantizando condiciones adecuadas para la siguiente jornada de producción.

### **Equipos:**

- Mesones de acero inoxidable.
- Cocina industrial.
- Ollas y sartenes industriales.
- Vajilla de acero inoxidable.
- Equipos y productos de limpieza y desinfección.

Todo el proceso será supervisado permanentemente por el jefe de cocina y el nutricionista responsable, quienes verificarán el cumplimiento de las especificaciones técnicas, sanitarias y nutricionales exigidas por la normativa vigente y por cada entidad contratante.

### 3.1.5. **Requerimientos de materia prima, insumos y materiales**

Para la prestación del servicio la empresa requerirá materias primas, insumos y materiales que garanticen la elaboración de menús balanceados y el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad alimentaria. Entre los principales requerimientos se encuentran carnes, cereales, frutas, vegetales, lácteos, condimentos, materiales desechables, productos de limpieza, equipos de bioseguridad y gas industrial, los cuales permitirán asegurar la continuidad operativa. A continuación, en la tabla 10 se detallan los requerimientos estimados para la operación del proyecto.

**Tabla 10.** *Requerimientos de materia prima e insumos.*

| <i><b>Categoría</b></i>             | <i><b>Material / Insumo</b></i> | <i><b>Unidad</b></i> | <i><b>Cantidad mensual<br/>estimada</b></i> |
|-------------------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------------|
| <b>Materia prima<br/>principal</b>  | Pollo                           | kg                   | 360                                         |
|                                     | Carne de res                    | kg                   | 216                                         |
|                                     | Pescado                         | kg                   | 144                                         |
|                                     | Huevos                          | unidades             | 3.000                                       |
|                                     | Leche                           | litros               | 900                                         |
|                                     | Yogurt                          | litros               | 300                                         |
| <b>Cereales y<br/>carbohidratos</b> | Arroz                           | kg                   | 250                                         |
|                                     | Pasta                           | kg                   | 70                                          |
|                                     | Papa                            | kg                   | 50                                          |
|                                     | Yuca                            | kg                   | 50                                          |
|                                     | Avena                           | kg                   | 180                                         |
| <b>Frutas y vegetales</b>           | Frutas frescas                  | kg                   | 360                                         |
|                                     | Vegetales y hortalizas          | kg                   | 900                                         |



|                                |                          |           |       |
|--------------------------------|--------------------------|-----------|-------|
| <b>Condimentos y aderezos</b>  | Sal y especias           | kg        | 50    |
|                                | Aceite vegetal           | litros    | 120   |
| <b>Materiales de servicio</b>  | Servilletas              | paquetes  | 100   |
|                                | Empaques y recipientes   | unidades  | 3.000 |
| <b>Limpieza y desinfección</b> | Detergente industrial    | galones   | 20    |
|                                | Desinfectante            | galones   | 20    |
|                                | Cloro                    | galones   | 15    |
| <b>Bioseguridad</b>            | Mascarillas              | cajas     | 10    |
|                                | Guantes                  | cajas     | 20    |
|                                | Cofias                   | paquetes  | 15    |
| <b>Suministros energéticos</b> | Gas industrial GLP 45 kg | cilindros | 10    |

**Nota:** Elaboración propia.

### 3.1.6. Requerimiento de mano de obra directa e indirecta producción

La operación de la empresa requerirá mano de obra directa e indirecta para garantizar la prestación del servicio de alimentación. El personal operativo estará conformado por jefes y ayudantes de cocina encargados de la preparación, control y distribución de los alimentos, mientras que el personal indirecto estará integrado por el nutricionista y personal de limpieza.

**Tabla 11.** *Requerimiento de personal operativo.*

| Tabla 11: Requerimiento de personal operativo. |                            |            |                        |                    |                  |                     |            |                     |          |
|------------------------------------------------|----------------------------|------------|------------------------|--------------------|------------------|---------------------|------------|---------------------|----------|
| Cantidad                                       | Nómina                     | Sueldo     | Total<br>sueldo<br>mes | 12,15%             | 12               | \$ 482,00           | Sueldo/24  | 12                  | Total    |
|                                                |                            |            |                        | Aporte<br>Patronal | Décimo<br>Tercer | Décimo<br>Cuarto/12 | Vacaciones | Fondo de<br>Reserva |          |
| Mano de obra directa                           |                            |            |                        |                    |                  |                     |            |                     |          |
| 2                                              | Jefe de<br>cocina          | 600        | 1.200                  | 145,80             | 50,00            | 80,33               | 25,00      | 50,00               | 1.551,13 |
| 4                                              | Ayudante<br>de cocina      | 482        | 1.928                  | 234,25             | 40,17            | 160,67              | 20,08      | 40,17               | 2.423,34 |
| 6                                              | Total                      | 1.082      | 3.128                  | 380,05             | 90,17            | 241,00              | 45,08      | 90,17               | 3.974,47 |
| Mano de obra indirecta                         |                            |            |                        |                    |                  |                     |            |                     |          |
| 2                                              | Nutricion<br>ista          | 750        | 1.500                  | 182,25             | 62,50            | 80,33               | 31,25      | 62,50               | 1.918,83 |
| 1                                              | Personal<br>de<br>limpieza | 482,0<br>0 | 482,0<br>0             | 58,56              | 40,17            | 40,17               | 20,08      | 40,17               | 681,15   |
| 3                                              | Total                      | 1.232      | 1.982                  | 240,81             | 102,6            | 120,50              | 51,33      | 102,67              | 2.599,98 |

**Nota:** Elaboración propia.

### 3.1.7. Requerimiento de activos fijos para área operativa

Con lo que respecta al proceso operativo la empresa requerirá activos fijos que permitan desarrollar eficientemente las actividades de preparación, conservación, transporte y distribución de alimentos. Estos equipos garantizarán el cumplimiento de los estándares de calidad, inocuidad y seguridad alimentaria necesarios para la prestación del servicio. La Tabla 12 presenta los principales activos fijos requeridos para el área operativa.

**Tabla 12.** *Activos fijos operativos.*

| <i>Categoría</i>               | <i>Activo fijo</i>                                    | <i>Unidad</i> | <i>Cantidad</i> | <i>Precio unitario (USD)</i> | <i>Valor total (USD)</i> |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------|-----------------|------------------------------|--------------------------|
| <b>Equipos de cocción</b>      | Cocina industrial de 6 quemadores de acero inoxidable | Unidad        | 1               | 600,00                       | 600,00                   |
| <b>Equipos de conservación</b> | Refrigeradora industrial de 2 puertas                 | Unidad        | 2               | 2.750,00                     | 5.500,00                 |
| <b>Equipos de conservación</b> | Congelador industrial de acero inoxidable             | Unidad        | 1               | 2.550,00                     | 2.550,00                 |
| <b>Equipos de preparación</b>  | Mesón de acero inoxidable                             | Unidad        | 3               | 250,00                       | 750,00                   |
| <b>Equipos de medición</b>     | Balanza digital industrial                            | Unidad        | 1               | 120,00                       | 120,00                   |
| <b>Equipos de control</b>      | Termómetro industrial                                 | Unidad        | 2               | 10,00                        | 20,00                    |
| <b>Equipos de transporte</b>   | Carrito transportador de alimentos                    | Unidad        | 3               | 450,00                       | 1.350,00                 |
| <b>Equipos de energía</b>      | Cilindro de gas industrial de 45 kg                   | Unidad        | 2               | 180,00                       | 360,00                   |
| <b>Utensilios de cocción</b>   | Ollas industriales                                    | Unidad        | 6               | 100,00                       | 600,00                   |
| <b>Utensilios de cocción</b>   | Sartenes industriales                                 | Unidad        | 4               | 60,00                        | 240,00                   |

|                               |                                   |        |     |        |               |
|-------------------------------|-----------------------------------|--------|-----|--------|---------------|
| <b>Utensilios de servicio</b> | Vajilla de acero inoxidable       | Unidad | 100 | 8,00   | 800,00        |
| <b>Utensilios de cocina</b>   | Juego de utensilios profesionales | Set    | 1   | 600,00 | 600,00        |
| <b>Total</b>                  |                                   |        |     |        | <b>13.490</b> |

**Nota:** Elaboración propia.

### **3.1.8. Distribución de instalaciones (layout)**

La distribución de las instalaciones de la empresa ha sido diseñada con el propósito de garantizar un flujo continuo y ordenado de las operaciones, desde la recepción de materias primas hasta la entrega final de las raciones alimenticias. El diseño busca optimizar el uso del espacio disponible, reducir tiempos de desplazamiento, evitar la contaminación cruzada entre áreas limpias y sucias, y cumplir con los estándares de inocuidad y bioseguridad exigidos para los servicios de alimentación institucional. Asimismo, en la tabla 13 se muestra la utilización por área de distribución, este esquema permite una adecuada supervisión de las actividades productivas y administrativas.

**Tabla 13.** Distribución de áreas.

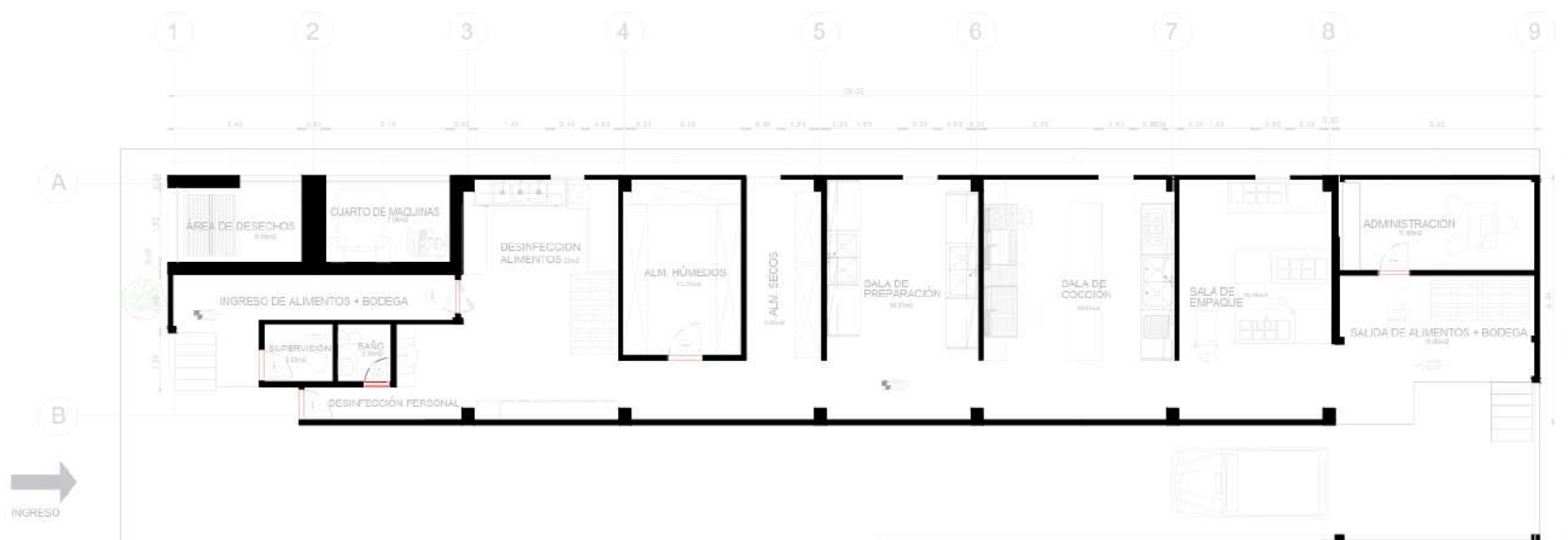
| <b>Área</b>                          | <b>Utilización</b>                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Área de desechos</b>              | Espacio destinado al almacenamiento temporal y clasificación de los residuos generados durante el proceso productivo, garantizando su correcta disposición sanitaria. |
| <b>Cuarto de máquinas</b>            | Área destinada a la ubicación de equipos y sistemas complementarios necesarios para el funcionamiento operativo de la empresa.                                        |
| <b>Ingreso de alimentos y bodega</b> | Espacio donde se receptan las materias primas e insumos alimenticios, realizando su verificación, control y almacenamiento inicial.                                   |
| <b>Desinfección de alimentos</b>     | Área destinada al lavado y desinfección de frutas, verduras y demás insumos antes de ingresar al proceso de preparación.                                              |
| <b>Almacén de húmedos</b>            | Espacio destinado al almacenamiento de alimentos perecibles que requieren condiciones de refrigeración y conservación controlada.                                     |

|                                     |                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Almacén de secos</b>             | Área utilizada para el almacenamiento de productos no perecibles, granos, condimentos, empaques e insumos de uso frecuente.                     |
| <b>Sala de preparación</b>          | Área donde se realizan actividades de selección, corte, pesaje y acondicionamiento de los ingredientes que formarán parte de los menús.         |
| <b>Sala de cocción</b>              | Espacio principal de producción donde se elaboran las diferentes preparaciones alimenticias mediante equipos de cocina industrial.              |
| <b>Sala de empaque</b>              | Área destinada al porcionamiento, empaque y acondicionamiento final de las raciones alimenticias antes de su distribución.                      |
| <b>Salida de alimentos y bodega</b> | Espacio destinado al despacho de las raciones preparadas y almacenamiento temporal de materiales necesarios para la entrega del servicio.       |
| <b>Administración</b>               | Área donde se desarrollan las actividades administrativas, financieras, comerciales y de gestión de la empresa.                                 |
| <b>Supervisión</b>                  | Espacio destinado al control y seguimiento de las actividades operativas, verificando el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad. |
| <b>Baño</b>                         | Área de servicios sanitarios para el personal de la empresa.                                                                                    |
| <b>Desinfección personal</b>        | Espacio destinado a la higiene y bioseguridad del personal antes de ingresar a las áreas de producción.                                         |

**Nota:** Elaboración propia.

A continuación, en la gráfica 9 se visualiza el prototipo, el cual especifica la distribución de las instalaciones

*Gráfica 9. Diseño de la distribución de las instalaciones.*



**Nota:** Elaboración a partir de estudiante de arquitectura.

### 3.1.9. Presupuesto por adecuaciones del establecimiento.

El terreno cuenta con una superficie total de 350 m<sup>2</sup>, resultado de unas dimensiones de 10 metros de frente por 35 metros de fondo, espacio suficiente para la construcción de las áreas operativas, administrativas y de servicios requeridas para el funcionamiento de la empresa de alimentación especializada. Por lo tanto, el valor de adquisición del terreno asciende a USD 15.000,00, equivalente a un costo aproximado de USD 44,12 por metro cuadrado. Además, del área total disponible, se destinarán aproximadamente 221,90 m<sup>2</sup> para la construcción de la infraestructura operativa y administrativa de la empresa.

**Tabla 14.** Presupuesto de obra física.

| <i>ÁREA</i>                                                | <i>TOTAL (USD)</i>  |
|------------------------------------------------------------|---------------------|
| Área operativa (recepción, preparación, cocción y empaque) | 39.200,00           |
| Área administrativa                                        | 5.600,00            |
| Servicios higiénicos y desinfección                        | 2.800,00            |
| Bodega y almacenamiento                                    | 4.200,00            |
| Pasillos y circulación interna                             | 8.176,00            |
| <b>TOTAL OBRA FÍSICA</b>                                   | <b>\$ 59.976,00</b> |

**Nota:** Elaboración a partir de consulta con ingeniero.

El costo total estimado para la construcción de la infraestructura operativa y administrativa asciende a USD 59.976,00, distribuidos en las cinco áreas funcionales detalladas. Este valor corresponde a los 221,90 m<sup>2</sup> de área construida a un precio unitario de USD 270.28/m<sup>2</sup>.

## 3.2 Estudio Organizacional

### 3.2.1. Datos generales de la empresa

En el presente proyecto, el término empresa se emplea en su sentido económico, es decir como la unidad productiva organizada para la prestación de servicios de alimentación institucional.

Sin embargo, durante la formulación del proyecto se efectuó un análisis de las alternativas de constitución jurídica donde se concluye que la figura de Asociación constituye la modalidad más pertinente debido a su compatibilidad con los principios de la Economía Popular y Solidaria, la organización colectiva de sus miembros y la naturaleza de la actividad propuesta. Adicionalmente, esta estructura jurídica facilita su incorporación a los mecanismos de contratación pública previstos para las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, por lo que se mantiene coherencia con el objeto social y el mercado institucional identificado durante el estudio de mercado. En consecuencia, el cambio de figura jurídica no modifica la naturaleza empresarial del proyecto, sino que define el marco legal más apropiado para su funcionamiento y desarrollo.

A continuación, en la tabla 15 se presentan los datos generales de la organización propuesta:

| <b><i>Tabla 15. Datos Generales de la empresa.</i></b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Descripción</i></b>                              | <b><i>Información</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Nombre</b>                                          | Asociación de Servicios de Alimentación NutriSalud Chone.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Actividad económica</b>                             | Prestación de servicios de alimentación institucional y elaboración de dietas personalizadas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Servicios</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y suministro de raciones alimentarias institucionales.</li> <li>• Preparación de dietas hospitalarias y terapéuticas.</li> <li>• Planificación y supervisión nutricional.</li> <li>• Distribución de alimentos preparados.</li> <li>• Servicios de alimentación para hospitales, centros de salud, instituciones públicas y privadas.</li> </ul> |

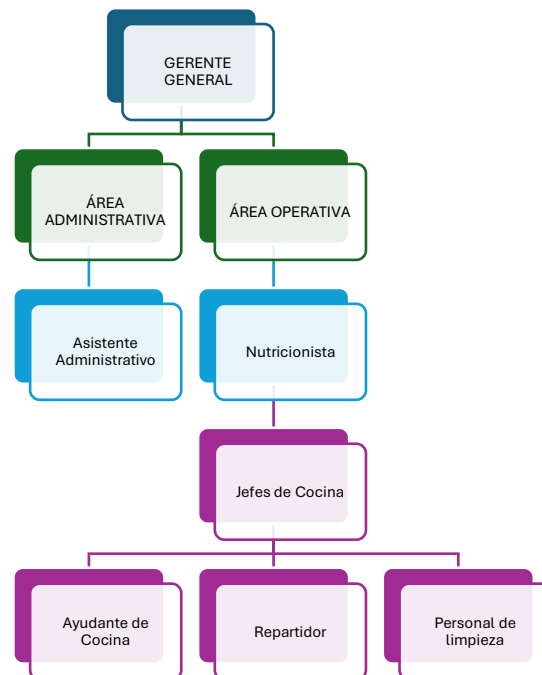
- Asesoría en programas de alimentación saludable e inocuidad alimentaria.

|                                  |                                                      |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Tipo de organización</b>      | Asociación de la Economía Popular y Solidaria (EPS). |
| <b>Ubicación</b>                 | Ciudad Chone, Cantón Chone, provincia de Manabí.     |
| <b>Dirección</b>                 | Planta de producción ubicada en el cantón Chone.     |
| <b>Nota:</b> Elaboración propia. |                                                      |

### 3.2.2. Arquitectura organizacional: organigrama

La empresa adoptará una estructura organizacional funcional, permitiendo una adecuada coordinación entre las áreas administrativas y operativas. Esta estructura facilita la toma de decisiones, la supervisión de los procesos productivos y el control de calidad en la prestación de los servicios de alimentación institucional.

**Gráfica 10.** Diseño de la distribución de las instalaciones.



**Nota:** Elaboración Propia



### 3.2.3. Distribución de funciones y responsabilidades

A continuación, en la tabla 16 se detalla las funciones y responsabilidades del personal dentro del proyecto la cual se divide en Área de producción y Área administrativa.

| <i><b>Tabla 16. Funciones de los cargos del personal</b></i> |                                                                           |                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i><b>Cargo</b></i>                                          | <i><b>Requisitos</b></i>                                                  | <i><b>Funciones principales</b></i>                                                                      |
| <b>Gerente General</b>                                       | Título en Administración, Economía o carreras afines                      | Dirigir, planificar y controlar las actividades administrativas, financieras y operativas de la empresa. |
| <b>Nutricionista</b>                                         | Título de tercer nivel registrado en SENESCYT                             | Diseñar menús, supervisar dietas hospitalarias y controlar el cumplimiento nutricional.                  |
| <b>Jefe de Cocina</b>                                        | Experiencia mínima de un año y certificación en manipulación de alimentos | Coordinar la producción y supervisar la calidad de las preparaciones.                                    |
| <b>Ayudante de Cocina</b>                                    | Capacitación en BPM y manipulación de alimentos                           | Apoyar en preparación, cocción, empaque y distribución de alimentos.                                     |
| <b>Repartidor</b>                                            | Licencia vigente                                                          | Transportar y entregar las raciones alimenticias.                                                        |
| <b>Personal de Limpieza</b>                                  | Experiencia básica                                                        | Ejecutar actividades de limpieza y desinfección de instalaciones y equipos.                              |

**Nota:** Elaboración propia.

### 3.2.4. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

El área administrativa permitirá coordinar las actividades de planificación, contabilidad, contratación pública, control documental, atención a proveedores y gestión comercial de la empresa de alimentación institucional. Además, los equipos tecnológicos serán necesarios para operar plataformas como el portal de compras públicas, el sistema del Servicio de Rentas Internas, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y los canales digitales de comunicación con clientes institucionales. A continuación, en la tabla 17 se muestran los precios de los activos fijos para administración:

**Tabla 17.** *Requerimientos de activos fijos de área de administración.*

| <i>Activo fijo</i>                                          | <i>Cantidad</i> | <i>Precio unitario<br/>(USD)</i> | <i>Valor total<br/>(USD)</i> |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------|------------------------------|
| <b>Computadora portátil</b>                                 | 2               | \$ 550,00                        | \$ 1.100,00                  |
| <b>Impresora multifuncional</b>                             | 1               | \$ 220,00                        | \$ 220,00                    |
| <b>Escritorio administrativo</b>                            | 2               | \$ 160,00                        | \$ 320,00                    |
| <b>Silla ergonómica de oficina</b>                          | 3               | \$ 95,00                         | \$ 285,00                    |
| <b>Archivador metálico</b>                                  | 1               | \$ 180,00                        | \$ 180,00                    |
| <b>Estantería para documentos e insumos administrativos</b> | 1               | \$ 150,00                        | \$ 150,00                    |
| <b>Extintor ABC de 10 lb</b>                                | 1               | \$ 60,00                         | \$ 60,00                     |
| <b>Cámara de seguridad</b>                                  | 2               | \$ 45,00                         | \$ 90,00                     |
| <b>Total</b>                                                |                 |                                  | \$ 2.670,00                  |

**Nota:** Elaboración propia con base en precios referenciales del mercado ecuatoriano.

### 3.2.5. Requerimiento de personal para áreas administrativas

Para el área administrativa se considera una estructura inicial reducida. El gerente general asumirá también la coordinación de contratación pública y supervisión administrativa, mientras que el asistente administrativo será contratado para la realización de otros procesos. Los cálculos

incluyen aporte patronal al IESS del 11,15%, décimo tercer sueldo mensualizado, vacaciones y fondos de reserva.

**Tabla 18.** *Mano de obra indirecta del área administrativa.*

| Cantidad                    | Nómina          | Sueldo       | Total de Sueldo Mes | 12,15%<br>Aporte Patronal | 12<br>Décimo o Tercer | \$ 482,00<br>Décimo Cuarto/12 | Sueldo/24<br>Vacaciones | 12<br>Fondo de Reserva | Total           |
|-----------------------------|-----------------|--------------|---------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------|
| <b>Mano de obra directa</b> |                 |              |                     |                           |                       |                               |                         |                        |                 |
| 1                           | Gerente General | 800          | 800                 | 97,20                     | 66,67                 | 40,17                         | 33,33                   | 66,67                  | 1.104,03        |
| 1                           | Asistente       | 482          | 482                 | 58,56                     | 40,17                 | 40,17                         | 20,08                   | 40,17                  | 681,15          |
| 2                           | <b>Total</b>    | <b>1.282</b> | <b>1.282</b>        | <b>155,76</b>             | <b>106,84</b>         | <b>80,33</b>                  | <b>53,42</b>            | <b>106,84</b>          | <b>1.785,18</b> |

**Nota:** Elaboración propia.

### 3.3 Estudio Legal

Para la constitución y funcionamiento de la Asociación de Servicios de Alimentación NutriSalud Chone, la principal base jurídica está conformada por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), su Reglamento General, el Código Orgánico Monetario y Financiero, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC) y la normativa emitida por las instituciones competentes. Estas disposiciones regulan la organización, administración, funcionamiento y supervisión de las asociaciones pertenecientes al sector de la Economía Popular y Solidaria, garantizando el cumplimiento de los principios de cooperación, solidaridad y responsabilidad social.

La figura jurídica corresponde a una asociación de la Economía Popular y Solidaria, debido a que esta modalidad permite la organización de personas naturales para desarrollar actividades económicas de producción y prestación de servicios, promoviendo el trabajo asociativo y la distribución equitativa de los beneficios obtenidos.

En la Tabla 19 se describen los principales artículos de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Código Orgánico Monetario y Financiero que sustentan la constitución y funcionamiento de la asociación.

**Tabla 19. Principales Artículos.**

| <b>Norma</b>                                                      | <b>Artículo</b> | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | <b>o</b>        |                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Constitución de la República de Ecuador, 2008</b>              | Art. 283        | Reconoce al sistema económico como social y solidario e integra a las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria dentro del modelo económico nacional.                                                          |
| <b>Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), 2025</b> | Art. 1          | Establece el objeto de la ley y regula la organización, funcionamiento y desarrollo de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.                                                                          |
|                                                                   | Art. 3          | Define los principios que rigen la Economía Popular y Solidaria, entre ellos la solidaridad, cooperación, participación democrática, autogestión y responsabilidad social.                                             |
|                                                                   | Art. 8          | Reconoce a las asociaciones como una de las formas de organización de la Economía Popular y Solidaria.                                                                                                                 |
|                                                                   | Art. 18         | Define a las asociaciones como organizaciones conformadas por personas naturales que desarrollan actividades económicas de producción, comercialización o prestación de servicios para satisfacer necesidades comunes. |

|                                            |                                |                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | Art.<br>18.1                   | Establece que los requisitos de admisión, derechos, obligaciones, sanciones y pérdida de la calidad de asociado deberán constar en el estatuto de la organización.                                                                      |
|                                            | Art. 19                        | Dispone que la organización interna de las asociaciones será definida en su estatuto y deberá contemplar un órgano de gobierno, un órgano directivo, un órgano de control social interno y un administrador, elegidos democráticamente. |
| <b>Código Monetario y Financiero, 2025</b> | <b>Orgánico</b><br><br>Libro I | Establece que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es el organismo encargado del control, supervisión y vigilancia de las organizaciones que integran este sector económico.                                             |

Nota: Elaboración propia con base en la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y el Código Orgánico Monetario y Financiero.

### Requisitos legales

De conformidad con la normativa vigente, para el inicio de sus operaciones la Asociación de Servicios de Alimentación Institucional NutriSalud Chone deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Elaboración y aprobación del acta constitutiva y estatuto social.
- Obtención de la personalidad jurídica mediante el procedimiento establecido por la autoridad competente.
- Registro de la organización en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Inscripción en el Registro Único de Proveedores (RUP).
- Habilitación en el Portal Institucional del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).
- Registro patronal y afiliación de los trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Obtención del permiso de funcionamiento emitido por ARCSA.
- Obtención del permiso del Cuerpo de Bomberos del cantón Chone.
- Certificados ocupacionales y de manipulación de alimentos para el personal operativo.

### **Permisos municipales**

Para el desarrollo de sus actividades en la ciudad de Chone, la asociación deberá obtener:

- Patente Municipal.
- Permiso de Funcionamiento Municipal.
- Certificado de uso de suelo.
- Licencia Única Anual de Funcionamiento, cuando corresponda.
- Demás autorizaciones establecidas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone.

### **Obligaciones tributarias**

Como sujeto económico, la asociación deberá cumplir las obligaciones establecidas por el Servicio de Rentas Internas, entre ellas:

- Obtener y mantener actualizado el Registro Único de Contribuyentes (RUC).

- Emitir comprobantes electrónicos autorizados.
- Presentar las declaraciones tributarias correspondientes.
- Cumplir con las obligaciones conforme a la normativa aplicable.
- Presentar anexos tributarios y conservar la documentación contable que respalde sus operaciones.

## ***Capítulo 4: Estudio Financiero***

### ***4.1 Horizonte de tiempo del plan financiero***

El estudio financiero tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto mediante la estimación de las inversiones, costos, ingresos, flujos de efectivo e indicadores financieros que se generarán durante el período de operación. Asimismo, permite determinar la capacidad del proyecto para generar rentabilidad, recuperar la inversión inicial y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Para el presente proyecto de creación de la Asociación de Servicios de Alimentación Institucional, se estableció un horizonte de evaluación de cinco años, este período es considerado necesario para analizar el comportamiento operativo y financiero de la organización, así como el proceso de consolidación dentro del mercado de alimentación institucional de la ciudad de Chone.

Durante el primer año de operación se prevé el inicio de las actividades con una producción de 22.630 raciones alimentarias, equivalente al 62 % de la capacidad instalada, estimándose la obtención de los primeros contratos institucionales que permitan cubrir los costos operativos y generar los ingresos necesarios para el funcionamiento de la organización. La inversión inicial contempla la adquisición de infraestructura, equipos de cocina industrial, mobiliario, equipos informáticos, activos intangibles y demás recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

En los años siguientes se proyecta un incremento gradual de la producción, alcanzando 23.762, 24.950, 26.197 y 27.507 raciones anuales, respectivamente. Este crecimiento responde a la estrategia de expansión comercial del proyecto, sustentada en la participación progresiva en procesos de contratación pública y privada, permitiendo incrementar el nivel de utilización de la



capacidad instalada sin requerir inversiones significativas en ampliaciones de infraestructura durante el horizonte de evaluación.

Finalmente, el horizonte de cinco años permitirá evaluar la rentabilidad del proyecto mediante indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la Relación Beneficio-Costo (B/C) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI), los cuales facilitarán determinar la conveniencia económica de implementar la asociación como prestadora de servicios de alimentación institucional en la ciudad de Chone.

#### **4.2 Plan de Inversión**

La inversión inicial requerida para la implementación de la Asociación de Servicios de Alimentación asciende a USD 92.706,00, monto que abarca los requerimientos de activos fijos, activos intangibles, infraestructura y recursos necesarios para el inicio de las operaciones, cuyo detalle se presenta en la Tabla 20

**Tabla 20.** Descripción de la Inversión Inicial.

| <b>Descripción</b>                                               | <b>Monto</b>      |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Activos Fijos Operativos (Equipos de cocina y utensilios)</b> | \$13.490,0        |
| <b>Terreno</b>                                                   | \$15.000,0        |
| <b>Obra Física</b>                                               | \$59.976,0        |
| <b>Activos Fijos-Area Administrativa</b>                         | \$2.405,0         |
| <b>Activos Intangibles</b>                                       | \$1.835,0         |
| <b>Total</b>                                                     | <b>\$92.706,0</b> |

**Nota:** Elaboración Propia.

#### 4.2.1. Flujo depreciaciones y amortizaciones

Para el funcionamiento del proyecto se requiere la adquisición de activos fijos e intangibles indispensables para el desarrollo de sus actividades operativas y administrativas. Entre estos se encuentran equipos y maquinaria de cocina industrial, equipos de computación, muebles de oficina, equipos de seguridad, obra física y activos intangibles relacionados con la constitución y funcionamiento de la organización.

Para efectos de la evaluación financiera, se calcularon las depreciaciones y amortizaciones correspondientes al horizonte de evaluación, aplicando los porcentajes establecidos en la normativa vigente del Ecuador. Por ende, los equipos y maquinaria, muebles de oficina y equipos de seguridad se deprecian a una tasa anual del 10 %, los equipos de computación al 33,33 %, la obra física al 5 %, mientras que los activos intangibles se amortizan al 20 % anual. Por su parte, el terreno no registra depreciación al tratarse de un activo de vida útil indefinida. Como resultado, el proyecto registra una depreciación anual de USD 4.896,26 y una amortización anual de USD 367,00. El detalle del cálculo de las depreciaciones y amortizaciones se presenta en la Tabla 21.

**Tabla 21. Depreciación y amortización de requerimientos.**

| <b>Descripción</b>                                | <b>TOTAL</b> | <b>% Amort.</b> | <b>% Depre.</b> | <b>Valor total</b> |
|---------------------------------------------------|--------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| <b>Equipos y Maquinaria (cocina y utensilios)</b> | \$13.490,00  |                 | 10,00%          | \$1.349,00         |
| <b>Equipos de computación</b>                     | \$1.320,00   |                 | 33,33%          | \$439,96           |
| <b>Muebles de oficina</b>                         | \$935,00     |                 | 10,00%          | \$93,50            |
| <b>Equipos de seguridad</b>                       | \$150,00     |                 | 10,00%          | \$15,00            |
| <b>Terreno</b>                                    | \$15.000,00  |                 | 0,00%           | \$0,00             |
| <b>Activos Intangibles</b>                        | \$1835,00    | 20,00%          |                 | \$0,00             |
| <b>Obra Física</b>                                | \$59.976,00  |                 | 5,00%           | \$2.998,80         |
| <b>Total</b>                                      |              | \$ 367,00       | \$4.896,26      | \$5.263,26         |

**Nota:** Elaboración propia.

### 4.3 Plan de Financiamiento

El plan de financiamiento se estructura de acuerdo con la inversión inicial requerida para iniciar las operaciones del proyecto. En este sentido, el financiamiento total asciende a USD 92.706,00, monto que será cubierto en un 100 % mediante financiamiento externo, considerando la contratación de un crédito destinado a la adquisición de infraestructura, equipos, mobiliario, activos intangibles y demás recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.

#### 4.3.1. Tabla de amortización

Para financiar la inversión inicial del proyecto, se contempla la contratación de un crédito productivo para PYMES otorgado por el Banco Pichincha. La Tabla 20 presenta la tabla de amortización del préstamo, en la que se detallan el monto del crédito, la tasa de interés, el plazo, la modalidad de amortización mediante el método francés (cuotas fijas), así como la distribución de cada cuota entre capital e intereses y la reducción progresiva del saldo de la deuda durante el período de financiamiento.

**Tabla 22.** *Tabla de Amortización.*

| <b>No.<br/>Cuota</b> | <b>saldo inicial</b> | <b>capital<br/>amortizado</b> | <b>interés<br/>del<br/>periodo</b> | <b>cuota</b> | <b>saldo final</b> |
|----------------------|----------------------|-------------------------------|------------------------------------|--------------|--------------------|
| <b>1</b>             | 92.706,00            | 1.207,65                      | 747,06                             | 1.954,71     | 91.498,35          |
| <b>2</b>             | 91.498,35            | 1.217,39                      | 737,32                             | 1.954,71     | 90.280,96          |
| <b>3</b>             | 90.280,96            | 1.227,20                      | 727,51                             | 1.954,71     | 89.053,77          |
| <b>4</b>             | 89.053,77            | 1.237,08                      | 717,62                             | 1.954,71     | 87.816,68          |
| <b>5</b>             | 87.816,68            | 1.247,05                      | 707,66                             | 1.954,71     | 86.569,63          |
| <b>6</b>             | 86.569,63            | 1.257,10                      | 697,61                             | 1.954,71     | 85.312,53          |
| <b>7</b>             | 85.312,53            | 1.267,23                      | 687,48                             | 1.954,71     | 84.045,29          |
| <b>8</b>             | 84.045,29            | 1.277,44                      | 677,26                             | 1.954,71     | 82.767,85          |
| <b>9</b>             | 82.767,85            | 1.287,74                      | 666,97                             | 1.954,71     | 81.480,11          |
| <b>10</b>            | 81.480,11            | 1.298,12                      | 656,59                             | 1.954,71     | 80.182,00          |
| <b>11</b>            | 80.182,00            | 1.308,58                      | 646,13                             | 1.954,71     | 78.873,42          |
| <b>12</b>            | 78.873,42            | 1.319,12                      | 635,59                             | 1.954,71     | 77.554,30          |
| <b>13</b>            | 77.554,30            | 1.329,75                      | 624,96                             | 1.954,71     | 76.224,55          |
| <b>14</b>            | 76.224,55            | 1.340,47                      | 614,24                             | 1.954,71     | 74.884,08          |
| <b>15</b>            | 74.884,08            | 1.351,27                      | 603,44                             | 1.954,71     | 73.532,81          |

|    |           |          |        |          |           |
|----|-----------|----------|--------|----------|-----------|
| 16 | 73.532,81 | 1.362,16 | 592,55 | 1.954,71 | 72.170,66 |
| 17 | 72.170,66 | 1.373,13 | 581,58 | 1.954,71 | 70.797,52 |
| 18 | 70.797,52 | 1.384,20 | 570,51 | 1.954,71 | 69.413,32 |
| 19 | 69.413,32 | 1.395,35 | 559,36 | 1.954,71 | 68.017,97 |
| 20 | 68.017,97 | 1.406,60 | 548,11 | 1.954,71 | 66.611,37 |
| 21 | 66.611,37 | 1.417,93 | 536,78 | 1.954,71 | 65.193,44 |
| 22 | 65.193,44 | 1.429,36 | 525,35 | 1.954,71 | 63.764,08 |
| 23 | 63.764,08 | 1.440,88 | 513,83 | 1.954,71 | 62.323,20 |
| 24 | 62.323,20 | 1.452,49 | 502,22 | 1.954,71 | 60.870,71 |
| 25 | 60.870,71 | 1.464,19 | 490,52 | 1.954,71 | 59.406,52 |
| 26 | 59.406,52 | 1.475,99 | 478,72 | 1.954,71 | 57.930,53 |
| 27 | 57.930,53 | 1.487,89 | 466,82 | 1.954,71 | 56.442,64 |
| 28 | 56.442,64 | 1.499,88 | 454,83 | 1.954,71 | 54.942,77 |
| 29 | 54.942,77 | 1.511,96 | 442,75 | 1.954,71 | 53.430,80 |
| 30 | 53.430,80 | 1.524,15 | 430,56 | 1.954,71 | 51.906,66 |
| 31 | 51.906,66 | 1.536,43 | 418,28 | 1.954,71 | 50.370,23 |
| 32 | 50.370,23 | 1.548,81 | 405,90 | 1.954,71 | 48.821,42 |
| 33 | 48.821,42 | 1.561,29 | 393,42 | 1.954,71 | 47.260,13 |
| 34 | 47.260,13 | 1.573,87 | 380,84 | 1.954,71 | 45.686,26 |
| 35 | 45.686,26 | 1.586,55 | 368,16 | 1.954,71 | 44.099,71 |
| 36 | 44.099,71 | 1.599,34 | 355,37 | 1.954,71 | 42.500,37 |
| 37 | 42.500,37 | 1.612,23 | 342,48 | 1.954,71 | 40.888,14 |
| 38 | 40.888,14 | 1.625,22 | 329,49 | 1.954,71 | 39.262,92 |
| 39 | 39.262,92 | 1.638,32 | 316,39 | 1.954,71 | 37.624,60 |
| 40 | 37.624,60 | 1.651,52 | 303,19 | 1.954,71 | 35.973,09 |
| 41 | 35.973,09 | 1.664,83 | 289,88 | 1.954,71 | 34.308,26 |
| 42 | 34.308,26 | 1.678,24 | 276,47 | 1.954,71 | 32.630,02 |
| 43 | 32.630,02 | 1.691,77 | 262,94 | 1.954,71 | 30.938,25 |
| 44 | 30.938,25 | 1.705,40 | 249,31 | 1.954,71 | 29.232,85 |
| 45 | 29.232,85 | 1.719,14 | 235,57 | 1.954,71 | 27.513,71 |
| 46 | 27.513,71 | 1.732,99 | 221,71 | 1.954,71 | 25.780,72 |
| 47 | 25.780,72 | 1.746,96 | 207,75 | 1.954,71 | 24.033,76 |
| 48 | 24.033,76 | 1.761,04 | 193,67 | 1.954,71 | 22.272,72 |
| 49 | 22.272,72 | 1.775,23 | 179,48 | 1.954,71 | 20.497,49 |
| 50 | 20.497,49 | 1.789,53 | 165,18 | 1.954,71 | 18.707,96 |
| 51 | 18.707,96 | 1.803,95 | 150,75 | 1.954,71 | 16.904,01 |
| 52 | 16.904,01 | 1.818,49 | 136,22 | 1.954,71 | 15.085,51 |
| 53 | 15.085,51 | 1.833,15 | 121,56 | 1.954,71 | 13.252,37 |
| 54 | 13.252,37 | 1.847,92 | 106,79 | 1.954,71 | 11.404,45 |
| 55 | 11.404,45 | 1.862,81 | 91,90  | 1.954,71 | 9.541,64  |
| 56 | 9.541,64  | 1.877,82 | 76,89  | 1.954,71 | 7.663,82  |
| 57 | 7.663,82  | 1.892,95 | 61,76  | 1.954,71 | 5.770,87  |
| 58 | 5.770,87  | 1.908,21 | 46,50  | 1.954,71 | 3.862,67  |

|           |          |          |       |          |          |
|-----------|----------|----------|-------|----------|----------|
| <b>59</b> | 3.862,67 | 1.923,58 | 31,13 | 1.954,71 | 1.939,08 |
| <b>60</b> | 1.939,08 | 1.939,08 | 15,63 | 1.954,71 | -0,00    |

**Nota:** Elaboración Propia.

#### **4.4 Proyecciones de Ingresos Operacionales**

Los ingresos operacionales del proyecto fueron estimados con base en la producción anual proyectada de raciones alimentarias y el precio promedio de venta establecido. Por consiguiente, la proyección determina un horizonte de evaluación de cinco años (2026–2030), durante el cual se prevé un incremento de los ingresos como resultado del aumento en el volumen de producción y de la incorporación progresiva de nuevos contratos con instituciones públicas y privadas.

La estimación de los ingresos se realizó mediante la siguiente expresión:

$$\text{Ingresos Operacionales} = \text{Producción Anual} \times \text{Precio Promedio por Ración}$$

A través de este criterio, durante el primer año se proyectan ingresos por USD 202.764,80, valor que aumenta progresivamente hasta alcanzar USD 246.462,70 en el quinto año de operación. Este comportamiento es el resultado del incremento de la capacidad utilizada y a la estrategia de expansión comercial planteada para el proyecto, manteniendo constante la estructura del servicio ofrecido.

El detalle de la proyección de ingresos operacionales se presenta en la **Tabla 23**.

**Tabla 23.** *Ingresos operacionales.*

| <b>DETALLE</b>           | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Producción Total</b>  | 22.630       | 23.762       | 24.950       | 26.197       | 27.507       |
| <b>Precio por ración</b> | \$ 8,96      | \$ 8,96      | \$ 8,96      | \$ 8,96      | \$ 8,96      |
| <b>Total ingresos</b>    | 202.765      | 212.908      | 223.552      | 234.725      | 246.463      |

**Nota.** Elaboración Propia.

#### 4.5 Proyecciones de Costos y Gastos Operacionales

Los costos y gastos operacionales del proyecto comprenden todos los desembolsos necesarios para la prestación del servicio de alimentación institucional y el funcionamiento administrativo de la Asociación. La proyección de estos rubros se realizó la misma evaluación para 5 años considerando el crecimiento de la producción anual y la estructura de costos definida en el estudio técnico. El detalle de los costos y gastos operacionales proyectados se presenta en la Tabla 24.

**Tabla 24. Costos y Gastos operacionales proyectados.**

| <b>Concepto</b>                    | <b>Año 1</b>      | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>      | <b>Año 4</b>      | <b>Año 5</b>      |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Costos de ventas</b>            | <b>121.868,50</b> | <b>127.201,60</b> | <b>132.642,20</b> | <b>139.738,90</b> | <b>146.254,50</b> |
| <b>Materia prima</b>               | 66.974,90         | 72.307,90         | 77.748,60         | 84.845,30         | 91.360,90         |
| <b>Mano de obra directa</b>        | 47.693,60         | 47.693,60         | 47.693,60         | 47.693,60         | 47.693,60         |
| <b>Transporte y distribución</b>   | 7.200,00          | 7.200,00          | 7.200,00          | 7.200,00          | 7.200,00          |
| <b>Gastos operacionales</b>        | <b>57.885,2</b>   | <b>57.885,2</b>   | <b>57.885,2</b>   | <b>57.885,2</b>   | <b>57.885,2</b>   |
| <b>Gastos administrativos</b>      | 52.621,9          | 52.621,9          | 52.621,9          | 52.621,9          | 52.621,9          |
| <b>Depreciación y amortización</b> | 5.263,30          | 5.263,30          | 5.263,30          | 5.263,30          | 5.263,30          |
| <b>Gastos financieros</b>          | <b>8.304,81</b>   | <b>6.772,90</b>   | <b>5.086,20</b>   | <b>3.228,90</b>   | <b>1.183,80</b>   |
| <b>Total costos y gastos</b>       | <b>188.058,51</b> | <b>191.859,70</b> | <b>195.613,60</b> | <b>200.853,00</b> | <b>205.323,50</b> |

**Nota:** Elaboración Propia.

#### 4.6 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

El Estado de Resultados Proyectado constituye un instrumento financiero que permite conocer el desempeño económico esperado del proyecto durante un período determinado, reflejando los ingresos, costos y gastos generados por la operación. Por este motivo, su elaboración se fundamenta en las proyecciones de ingresos operacionales, costos de ventas, gastos operativos

y gastos financieros desarrollados en los apartados anteriores, permitiendo determinar la utilidad generada en cada uno de los cinco años de evaluación.

En la tabla 25 se muestra la estructura de los ingresos, la cual está conformada por las ventas derivadas de la prestación del servicio de alimentación institucional, calculadas a partir de la producción anual proyectada de raciones alimentarias. Por su parte, el costo de ventas comprende la materia prima, la mano de obra directa y los costos de transporte requeridos para la elaboración y distribución de las raciones. Asimismo, los gastos operativos incluyen los gastos administrativos, así como las depreciaciones y amortizaciones correspondientes a los activos del proyecto, mientras que los gastos financieros representan los intereses generados por el crédito destinado al financiamiento de la inversión inicial.

| <b>Tabla 25. Estado de Resultados Proyectado.</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|---------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Descripción</b>                                | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
| <b>1) Ingresos</b>                                |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Totales</b>                                    | 202.764,8        | 212.907,5        | 223.552,0        | 234.725,1        | 246.462,7        |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>                          | <b>202.764,8</b> | <b>212.907,5</b> | <b>223.552,0</b> | <b>234.725,1</b> | <b>246.462,7</b> |
| <b>2) Costo de Ventas</b>                         | <b>121.868,5</b> | <b>127.201,6</b> | <b>132.642,2</b> | <b>139.738,9</b> | <b>146.254,5</b> |
| <b>Materia Prima</b>                              | 66.974,9         | 72.307,9         | 77.748,6         | 84.845,3         | 91.360,9         |
| <b>Mano de Obra Directa</b>                       | 47.693,6         | 47.693,6         | 47.693,6         | 47.693,6         | 47.693,6         |
| <b>Costo de Transporte</b>                        | 7.200,0          | 7.200,0          | 7.200,0          | 7.200,0          | 7.200,0          |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                             | <b>80.896,3</b>  | <b>85.706,0</b>  | <b>90.909,8</b>  | <b>94.986,2</b>  | <b>100.208,2</b> |

|                                                            |                  |                  |                  |                  |                  |
|------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>3) Gastos Operativos</b>                                | <b>57.885,2</b>  | <b>57.885,2</b>  | <b>57.885,2</b>  | <b>57.885,2</b>  | <b>57.885,2</b>  |
| <b>Gastos de Administración</b>                            | 52.621,9         | 52.621,9         | 52.621,9         | 52.621,9         | 52.621,9         |
| <b>G. de Depreciación y Amortización</b>                   | 5.263,3          | 5.263,3          | 5.263,3          | 5.263,3          | 5.263,3          |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL (EBIT)</b>                         | <b>23.011,10</b> | <b>27.820,80</b> | <b>33.024,60</b> | <b>37.101,00</b> | <b>42.323,00</b> |
| <b>4) Gastos Financieros</b>                               | 8.304,81         | 6.772,9          | 5.086,2          | 3.228,9          | 1.183,8          |
| <b>Utilidad Antes de Impuestos (uaii)</b>                  | <b>14.706,3</b>  | <b>21.047,9</b>  | <b>27.938,4</b>  | <b>33.872,2</b>  | <b>41.139,2</b>  |
| <b>15% participación de trabajadores en las utilidades</b> | <b>2.205,9</b>   | <b>3.157,2</b>   | <b>4.190,8</b>   | <b>5.080,8</b>   | <b>6.170,9</b>   |
| <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>                         | <b>12.500,4</b>  | <b>17.890,7</b>  | <b>23.747,7</b>  | <b>28.791,3</b>  | <b>34.968,3</b>  |

**Nota:** Elaboración Propia.

La utilidad neta proyectada presenta un comportamiento positivo durante los cinco años del horizonte de evaluación, evidenciando la viabilidad económica del proyecto. En el primer año se estima obtener una utilidad neta de USD 12.500,4, resultado del inicio de las operaciones y de la ejecución de los primeros contratos de prestación del servicio de alimentación institucional.

A partir del segundo año, la utilidad neta muestra una tendencia creciente, alcanzando USD 17.890,7, equivalente a un incremento aproximado del 43,1 % respecto al primer año. En el tercer



año se proyecta una utilidad de USD 23.747,7, representando un crecimiento del 32,7 % en comparación con el período anterior. Para el cuarto año, la utilidad asciende a USD 28.791,3, con un incremento del 21,2 %, mientras que en el quinto año se prevé una utilidad neta de USD 34.968,3, equivalente a un crecimiento del 21,4 % respecto al año anterior.

Con el propósito de fortalecer la sostenibilidad financiera y operativa de la organización, se proyecta que las utilidades generadas en cada período sean reinvertidas en la asociación, destinándolas al fortalecimiento de la infraestructura, la adquisición de equipamiento, la ampliación de la capacidad operativa, la mejora continua de los procesos de producción y la consolidación de la prestación de servicios de alimentación institucional. Esta estrategia permitirá incrementar la competitividad de la organización y favorecer su crecimiento dentro del mercado.

#### ***4.7 Balance General Proyectado***

En la Tabla 26 se muestra la estructura del Balance General, donde la estructura de los activos está conformada por los activos corrientes, representados por el efectivo y las cuentas por cobrar, y por los activos no corrientes, integrados por el terreno, la obra física, la maquinaria y equipos, muebles, equipos de computación, equipos de seguridad y activos intangibles. Por su parte, los pasivos comprenden las obligaciones financieras derivadas del crédito obtenido para financiar la inversión inicial y las cuentas por pagar generadas por la operación del proyecto. Finalmente, el patrimonio está constituido por los aportes de los asociados y las utilidades acumuladas, las cuales serán reinvertidas para fortalecer el crecimiento y la sostenibilidad de la asociación.

*Tabla 26. Balance General Proyectado.*

| Descripción                                   | Preoperativo        | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
|-----------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                       | \$ 14.653,4         | \$ 17.265,3         | \$ 23.735,7         | \$ 34.376,2         | \$ 48.203,2         | \$ 66.162,1         |
| <b>Caja</b>                                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Bancos</b>                                 | \$ 14.653,4         | \$ 17.265,3         | \$ 23.735,7         | \$ 34.376,2         | \$ 48.203,2         | \$ 66.162,1         |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                    | \$ 92.706,0         | \$ 87.442,7         | \$ 87.442,7         | \$ 87.442,7         | \$ 87.442,7         | \$ 87.442,7         |
| <b>Inversión Inicial y Capital de Trabajo</b> | \$ 92.706,0         | \$ 92.706,0         | \$ 92.706,0         | \$ 92.706,0         | \$ 92.706,0         | \$ 92.706,0         |
| <b>(-) Depreciación acumulada</b>             | -                   | \$ 4.896,3          | \$ 4.896,3          | \$ 4.896,3          | \$ 4.896,3          | \$ 4.896,3          |
| <b>(-) Amortización</b>                       |                     | \$ 367,0            | \$ 367,0            | \$ 367,0            | \$ 367,0            | \$ 367,0            |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                          | <b>\$ 107.359,4</b> | <b>\$ 104.708,0</b> | <b>\$ 111.178,4</b> | <b>\$ 121.819,0</b> | <b>\$ 135.645,9</b> | <b>\$ 153.604,8</b> |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                       | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| <b>Capital de trabajo</b>                     | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                    | \$ 92.706,0         | \$ 92.706,0         | \$ 77.554,3         | \$ 60.870,7         | \$ 42.500,4         | \$ 22.272,7         |
| <b>Deuda de largo plazo</b>                   | \$ 92.706,0         | \$ 77.554,30        | \$ 60.870,7         | \$ 42.500,4         | \$ 22.272,7         | -                   |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                          | <b>\$ 92.706,0</b>  | <b>\$ 77.554,3</b>  | <b>\$ 60.870,7</b>  | <b>\$ 42.500,4</b>  | <b>\$ 22.272,7</b>  | <b>\$</b>           |
| <b>CAPITAL SOCIAL</b>                         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         |
| <b>Aporte propio inicial</b>                  | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| <b>Utilidad neta</b>                          | -                   | 17.265,29           | 23.735,66           | 34.376,24           | 48.203,20           | 66.162,07           |
| <b>OTROS RESULTADOS ACUMULADOS</b>            | <b>14.653,37</b>    | <b>27.153,74</b>    | <b>50.307,69</b>    | <b>79.318,62</b>    | <b>113.373,22</b>   | <b>153.604,81</b>   |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                       | <b>14.653,37</b>    | <b>27.153,74</b>    | <b>50.307,69</b>    | <b>79.318,62</b>    | <b>113.373,22</b>   | <b>153.604,81</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>              | <b>107.359,4</b>    | <b>104.708,0</b>    | <b>111.178,4</b>    | <b>121.819,0</b>    | <b>135.645,94</b>   | <b>153.604,8</b>    |

**Nota:** Elaboración Propia.

## Capítulo 5: Evaluación

### 5.1 Evaluación financiera

#### 5.1.1. Ratios financieras

Las ratios financieras son herramientas de análisis que permiten evaluar la situación financiera de una empresa mediante indicadores. Estos se calculan a partir de la relación entre las cuentas del Balance General y el Estado de Resultados. En la Tabla 27 se presentan las ratios financieras proyectadas para un periodo de cinco años, seguido del análisis de los resultados obtenidos.

| <i>Tabla 27. Análisis de Ratios Financieras.</i> |                              |              |              |              |              |              |
|--------------------------------------------------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <i>Ratios</i>                                    | <i>Fórmula</i>               | <i>Año 1</i> | <i>Año 2</i> | <i>Año 3</i> | <i>Año 4</i> | <i>Año 5</i> |
| Endeudamiento                                    | Pasivo Total / Activo Total  | 74,07%       | 54,75%       | 34,89%       | 16,42%       | 0,00%        |
| Solvencia                                        | Activo Total / Pasivo Total  | 1,36         | 1,87         | 2,95         | 6,31         | —            |
| ROA                                              | Utilidad Neta / Activo Total | 17,38%       | 22,99%       | 30,29%       | 37,77%       | 45,26%       |
| ROE                                              | Utilidad Neta / Patrimonio   | 65,04%       | 49,57%       | 45,82%       | 44,89%       | 45,26%       |

**Nota:** Elaboración propia.

#### Indicadores de Endeudamiento

**Endeudamiento.** Este indicador muestra la proporción de los activos financiados mediante obligaciones con terceros. En el primer año el proyecto presenta un nivel de endeudamiento del 74,07 %, debido al financiamiento externo utilizado para cubrir la inversión inicial. Conforme avanza el horizonte de evaluación, este indicador disminuye progresivamente hasta alcanzar el 0 % en el quinto año, producto de la amortización total del crédito.

## **Indicadores de Solvencia**

***Solvencia.*** Este indicador mide la capacidad del proyecto para cubrir sus obligaciones con los activos disponibles. En el primer año se obtiene una solvencia de 1,36, lo que significa que por cada dólar de deuda la asociación dispone de USD 1,36 en activos para respaldarla. Durante los años siguientes este indicador presenta un crecimiento continuo, alcanzando 6,31 en el cuarto año. Para el quinto año no se calcula debido a que el proyecto no mantiene obligaciones financieras pendientes.

## **Indicadores de Rentabilidad**

***ROA (Rentabilidad sobre los activos).*** Este indicador refleja la capacidad de los activos para generar utilidades. En el primer año el proyecto obtiene una rentabilidad del 17,38 %, incrementándose hasta 45,26 % en el quinto año, lo que evidencia un uso cada vez más eficiente de los recursos invertidos.

***ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio).*** Este indicador muestra el rendimiento obtenido sobre los recursos propios de la asociación. Durante el primer año alcanza el 65,04 %, mientras que en los años posteriores mantiene valores superiores al 44 %, reflejando una adecuada rentabilidad del patrimonio y el efecto de la reinversión de las utilidades generadas por el proyecto.

### **5.1.2. Flujos de Fondos del Proyecto**

El Flujo de Fondos Proyectado permite identificar las entradas y salidas de efectivo generadas por el proyecto durante el horizonte de evaluación de cinco años, evidenciando la capacidad de la asociación para generar liquidez y cumplir con sus obligaciones financieras. Para su elaboración se consideró el flujo de caja operativo, conformado por la utilidad neta, la depreciación y la amortización; el flujo de inversión, correspondiente a la inversión inicial

requerida para la implementación del proyecto; y el flujo financiero, integrado por el aporte de capital, el financiamiento externo y las amortizaciones del crédito. Finalmente, a partir del flujo neto generado y del saldo inicial de caja, se determinó el saldo final de efectivo para cada período de evaluación. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 28

*Tabla 28. Flujo de caja proyectado.*

| Descripción                           | Preoperaivo  | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Utilidad Neta (contable)</b>       | \$ -         | \$ 13.750,6  | \$ 19.140,9  | \$ 24.997,9  | \$ 30.041,5  | \$ 36.218,5  |
| <b>Depreciación</b>                   | \$ -         | \$ 4.896,3   | \$ 4.896,3   | \$ 4.896,3   | \$ 4.896,3   | \$ 4.896,3   |
| <b>Amortización</b>                   | \$ -         | \$ 367,0     | \$ 367,0     | \$ 367,0     | \$ 367,0     | \$ 367,0     |
| <b>A) FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>     | \$ -         | \$19.013,8   | \$ 24.404,1  | \$ 30.261,1  | \$ 35.304,8  | \$ 41.481,8  |
| <b>(-) Inversión inicial</b>          | \$ -92.706,0 | -            | -            | -            | -            | -            |
| <b>Equipos y Maquinaria</b>           | \$ 13.490,0  |              |              |              |              |              |
| <b>Equipos de computación</b>         | \$ 1.320,0   |              |              |              |              |              |
| <b>Muebles de oficina</b>             | \$ 935,0     |              |              |              |              |              |
| <b>Equipo de seguridad</b>            | \$ 150,0     |              |              |              |              |              |
| <b>Terreno</b>                        | \$ 15.000,0  |              |              |              |              |              |
| <b>Gastos Preoperativos</b>           | \$ 1.835,0   |              |              |              |              |              |
| <b>Obra Física</b>                    | \$ 59.976,0  |              |              |              |              |              |
| <b>B) FLUJO DE INVERSIÓN</b>          | \$ -92.706,0 | -            | -            | -            | -            | -            |
| <b>(+) Aporte de capital propio</b>   | \$ 14.653,4  |              |              |              |              |              |
| <b>(+) Crédito / deuda inicial</b>    | \$ 92.706,0  |              |              |              |              |              |
| <b>(-) Amortización de deuda</b>      |              | -15.151,70   | \$ -16.683,6 | \$ -18.370,3 | \$ -20.227,6 | \$ -22.272,7 |
| <b>C) FLUJO FINANCIERO</b>            | \$ 107.359,4 | \$ -15.151,7 | \$ -16.683,6 | \$ -18.370,3 | \$ -20.227,6 | \$ -22.272,7 |
| <b>D) FLUJO NETO GENERADO (A+B+C)</b> | \$ 14.530,8  | \$ 2.611,9   | \$ 6.470,4   | \$ 10.640,6  | \$ 13.827,0  | \$ 17.958,9  |
| <b>E) SALDO INICIAL DE CAJA</b>       | -            | \$ 14.653,4  | \$ 17.265,3  | \$ 23.735,7  | \$ 34.376,2  | \$ 48.203,2  |
| <b>F) SALDO FINAL DE CAJA (E+D)</b>   | \$ 14.653,4  | \$ 17.265,3  | \$ 23.735,7  | \$ 34.376,2  | \$ 48.203,2  | \$ 66.162,1  |

**Nota:** Elaboración propia.

### 5.1.3. Costo promedio ponderado de capital (WACC)

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) representa el costo promedio de las fuentes de financiamiento utilizadas para la ejecución del proyecto, considerando la participación del capital propio y del financiamiento externo dentro de la estructura de inversión. Para su cálculo se empleó como costo del capital propio la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) del 21 %, mientras que para la deuda externa se consideró la tasa de interés anual del 9,67 % correspondiente al crédito obtenido con la entidad financiera. Los resultados del cálculo del WACC se presentan en la Tabla 29.

*Tabla 29. Cálculo del WACC.*

| <b>Estructura de capital</b>           | <b>Monto (USD)</b> | <b>Costo de financiamiento</b> | <b>Participación</b> | <b>Promedio ponderado</b> |
|----------------------------------------|--------------------|--------------------------------|----------------------|---------------------------|
| <b>Deuda externa (Banco Pichincha)</b> | 92.706,00          | 9,67%                          | 86,45%               | 8,36%                     |
| <b>Aporte propio de la Asociación</b>  | 14.653,40          | 21,00%                         | 13,55%               | 2,85%                     |
| <b>Total</b>                           | <b>107.359,40</b>  | <b>—</b>                       | <b>100,00%</b>       | <b>11,21%</b>             |

**Nota:** Elaboración Propia.

Se observa que la estructura de financiamiento del proyecto se encuentra conformada por 86,45 % de recursos provenientes de financiamiento externo, equivalente a USD 92.706,00, obtenidos mediante un crédito con el Banco Pichincha, mientras que el 13,55 % restante, correspondiente a USD 14.530,80, será cubierto con recursos propios destinados al capital de trabajo inicial de la asociación. En conjunto, ambas fuentes permiten financiar una inversión total de USD 107.359,40 requerida para la puesta en marcha del proyecto.

El costo del capital propio, representado por la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), asciende al 21 %, mientras que el costo de la deuda corresponde a una tasa de interés anual del 9,67 %, establecida por la entidad financiera. A partir de la ponderación de ambas fuentes

de financiamiento se obtiene un Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de 11,21 %, equivalente a 0,1121.

Este resultado indica que el proyecto deberá generar una rentabilidad mínima superior al 11,21 % para cubrir el costo conjunto de los recursos aportados por la asociación y del financiamiento externo. En consecuencia, el WACC constituye una referencia para evaluar la viabilidad financiera del proyecto y determinar su capacidad para generar rendimientos suficientes que compensen el costo del capital empleado.

#### **5.1.4. Evaluación Financiera del proyecto (VAN, TIR, PAY BACK)**

La evaluación financiera del proyecto permite determinar su rentabilidad y viabilidad económica mediante la aplicación de indicadores financieros que facilitan la toma de decisiones de inversión. Para ello, se analizaron el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Periodo de Recuperación de la Inversión (Payback) y la Relación Beneficio/Costo (B/C). Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 30 y se analizan a continuación.

**Tabla 30.** *Indicadores de evaluación financiera.*

| <b>Indicador</b>                         | <b>Resultado</b> |
|------------------------------------------|------------------|
| <b>Valor Actual Neto (VAN)</b>           | <b>40.977,78</b> |
| <b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>     | <b>43,88%</b>    |
| <b>Periodo de Recuperación (Payback)</b> | <b>AÑO 3</b>     |
| <b>Relación Costo/Beneficio (B/C)</b>    | <b>2,29</b>      |

Nota: Elaboración Propia.

**Valor Actual Neto (VAN).** Este indicador mide el valor que genera el proyecto una vez recuperado la inversión inicial y descontados los flujos de efectivo a la tasa de rendimiento requerida. El proyecto presenta un VAN de USD 40.977,78, resultado que evidencia la generación



de valor económico durante el horizonte de evaluación, demostrando que la inversión es financieramente viable al incrementar el capital invertido.

**Tasa Interna de Retorno (TIR).** La TIR representa la rentabilidad esperada del proyecto y corresponde a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto sea igual a cero. En el presente estudio se obtuvo una TIR de 43,88%, porcentaje superior a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) del 21 % y al Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 11,21 %, lo que indica que el proyecto genera una rentabilidad superior al rendimiento mínimo exigido, confirmando su factibilidad financiera.

**Periodo de Recuperación de la Inversión (Payback).** Este indicador determina el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial a partir de los flujos netos de efectivo generados por el proyecto. Los resultados muestran que la inversión será recuperada durante el tercer año de operación, evidenciando una recuperación oportuna del capital invertido.

**Relación Beneficio/Costo (B/C).** Este indicador expresa la relación existente entre los beneficios obtenidos y los costos de inversión del proyecto. El resultado alcanzado es de 2,29, lo que significa que por cada USD 1,00 invertido se obtendrá un beneficio de USD 2,29, confirmando la conveniencia económica y la rentabilidad del proyecto.

#### **5.1.5. Análisis de sensibilidad y/o escenarios (análisis de riesgo del proyecto).**

El análisis de sensibilidad permite evaluar el efecto que producen las variaciones en los flujos de efectivo sobre la rentabilidad del proyecto, mediante la construcción de diferentes escenarios de evaluación. Para el presente estudio se consideraron tres escenarios: pesimista, realista y optimista, definidos a partir de una disminución, mantenimiento e incremento de los flujos de efectivo proyectados, respectivamente presentado en la Tabla 31.

**Tabla 31.** *Análisis de sensibilidad.*

| <b>Escenarios</b> | <b>Pesimista</b> | <b>Realista</b> | <b>Optimista</b> |
|-------------------|------------------|-----------------|------------------|
| <b>Flujo</b>      | 80%              | 100%            | 120%             |
| <b>Año 0</b>      | -14.530,80       | -14.530,80      | -14.530,80       |
| <b>Año 1</b>      | 3.089,68         | 3.862,10        | 4.634,52         |
| <b>Año 2</b>      | 6.176,40         | 7.720,50        | 9.264,60         |
| <b>Año 3</b>      | 9.512,64         | 11.890,80       | 14.268,96        |
| <b>Año 4</b>      | 12.061,68        | 15.077,10       | 18.092,52        |
| <b>Año 5</b>      | 15.367,28        | 19.209,10       | 23.050,92        |
| <b>VAN</b>        | \$ 38.670,7      | \$ 40.977,78    | \$ 50.679,3      |
| <b>TIR</b>        | 41%              | 43,88%          | 62%              |
| <b>Payback</b>    | AÑO 3            | AÑO 3           | AÑO 3            |

**Nota:** Elaboración propia.

El escenario realista, que corresponde a los resultados esperados del presente proyecto, se deriva el escenario pesimista, en el cual los flujos de efectivo disminuyen en un 20 % respecto al escenario base. Bajo estas condiciones, el proyecto obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de USD 38.670,70 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 41 %. Al comparar este resultado con el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de 11,21 %, se observa que la TIR continúa siendo superior al costo del capital, evidenciando que el proyecto mantiene su viabilidad financiera aun en condiciones desfavorables. Asimismo, el periodo de recuperación de la inversión (Payback) se mantiene durante el tercer año de operación, demostrando la capacidad del proyecto para recuperar la inversión inicial.

Por otro lado, en el escenario optimista, los flujos de efectivo se incrementan en un 20 % respecto al escenario realista, como consecuencia de una mayor contratación de servicios de alimentación institucional, una mejor utilización de la capacidad instalada y el crecimiento de la

demanda del mercado objetivo. Bajo este escenario, el proyecto alcanza **un** VAN de USD 50.679,30 y una TIR de 62 %, valores superiores a los obtenidos en el escenario realista y significativamente mayores al WACC de 11,21 %, lo que demuestra una mayor rentabilidad y generación de valor para la asociación. Finalmente, el Payback continúa ubicándose en el tercer año de operación, evidenciando una recuperación oportuna de la inversión inicial aun cuando el proyecto experimente condiciones más favorables.

## 5.2 Evaluación ambiental

### 5.2.1. Estudio de impacto ambiental.

La operación de la asociación generará impactos ambientales asociados principalmente al consumo de agua y energía eléctrica, la generación de residuos orgánicos e inorgánicos, las aguas residuales provenientes del proceso de lavado de alimentos y utensilios, y las emisiones ocasionadas por el transporte utilizado para la distribución de las raciones alimentarias. No obstante, dichos impactos presentan una intensidad baja y pueden ser mitigados mediante procedimientos operativos adecuados.

Con el propósito de identificar los principales efectos ambientales del proyecto, en la Tabla 29 se presenta la matriz de impactos ambientales.

**Tabla 32.** *Identificación de impactos ambientales.*

| Actividad                                      | Aspecto ambiental                | Impacto ambiental                     | Nivel | Medidas de mitigación                                                 |
|------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Recepción y almacenamiento de alimentos</b> | Consumo de energía               | Uso de recursos energéticos           | Bajo  | Uso eficiente de equipos de refrigeración y mantenimiento preventivo. |
| <b>Preparación de alimentos</b>                | Consumo de agua                  | Incremento del consumo hídrico        | Medio | Implementar prácticas de ahorro y control del consumo de agua.        |
| <b>Preparación de alimentos</b>                | Generación de residuos orgánicos | Incremento de residuos biodegradables | Medio | Separación de residuos y entrega a gestores autorizados o             |

|                                 |                        |                                           |       |                                                                                 |
|---------------------------------|------------------------|-------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                                 |                        |                                           |       | aprovechamiento<br>mediante compostaje.                                         |
| <b>Preparación y empaque</b>    | Residuos inorgánicos   | Generación de plásticos, cartón y envases | Bajo  | Clasificación y reciclaje de materiales reutilizables.                          |
| <b>Lavado de utensilios</b>     | Aguas residuales       | Descarga de aguas con restos orgánicos    | Medio | Uso de trampas de grasa y limpieza periódica del sistema de drenaje.            |
| <b>Distribución de raciones</b> | Consumo de combustible | Emisiones atmosféricas                    | Bajo  | Optimización de rutas de distribución y mantenimiento de los vehículos.         |
| <b>Operación general</b>        | Ruido                  | Generación de ruido por equipos           | Bajo  | Mantenimiento preventivo de maquinaria y cumplimiento de horarios de operación. |

**Nota:** Elaboración propia.

Los resultados evidencian que los impactos ambientales generados por el proyecto corresponden principalmente a la utilización de recursos naturales y a la generación de residuos propios de las actividades de preparación y distribución de alimentos. En ningún caso se identifican impactos de alta magnitud o carácter irreversible, debido a que la actividad se desarrolla bajo un esquema de servicios y no involucra procesos industriales contaminantes.

La aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), programas de manejo de residuos sólidos, uso eficiente del agua y la energía, mantenimiento periódico de los equipos y cumplimiento de la normativa emitida por ARCSA, el Ministerio del Ambiente y las disposiciones sanitarias vigentes, permitirá minimizar los efectos ambientales durante toda la operación del proyecto.

En consecuencia, desde el punto de vista ambiental, el proyecto es ambientalmente viable, siempre que se implementen las medidas de manejo propuestas y se mantenga un proceso continuo de control y mejora ambiental.

### ***Conclusiones***

El análisis estratégico permitió identificar que el mercado de servicios de alimentación institucional en la ciudad de Chone presenta condiciones favorables para la ejecución del proyecto, debido a la existencia de una demanda permanente por parte de instituciones públicas y privadas que requieren servicios de alimentación especializada. A partir del diagnóstico interno y externo se establecieron estrategias orientadas al aprovechamiento de las oportunidades del mercado, fortaleciendo la propuesta de valor de la Asociación de Servicios de Alimentación NutriSalud Chone.

El estudio de mercado evidenció que la demanda histórica del Hospital Napoleón Dávila Córdova constituye una referencia confiable para la proyección de la demanda; sin embargo, el proyecto se orienta al mercado institucional del cantón Chone, conformado por hospitales, centros de salud, instituciones públicas, privadas y demás organizaciones que demandan servicios de alimentación. En función de ello, se proyectó una producción anual de 22.630 raciones para el primer año y 27.507 raciones para el quinto año, manteniéndose dentro de la capacidad instalada de 36.500 raciones anuales, equivalente a 100 raciones diarias, lo que garantiza disponibilidad operativa para atender nuevos contratos durante el horizonte de evaluación.

El estudio técnico permitió definir la capacidad instalada, el proceso productivo, la distribución de planta, los requerimientos de infraestructura, equipos, talento humano y la estructura organizacional necesaria para la prestación del servicio. Asimismo, se establecieron procedimientos basados en Buenas Prácticas de Manufactura y en la normativa sanitaria vigente, garantizando la elaboración de alimentos inocuos y de calidad para los usuarios del servicio.

El estudio financiero determinó una inversión total de USD 107.359,40, correspondiente a la inversión inicial y al capital de trabajo necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Las

proyecciones económicas reflejan un crecimiento sostenido de los ingresos, pasando de USD 202.764,80 en el primer año a USD 246.462,70 en el quinto año, acompañado de una evolución favorable de la utilidad neta, resultado del incremento gradual de la producción y del aprovechamiento de la capacidad instalada.

La evaluación financiera demuestra la factibilidad del proyecto, obteniendo un Valor Actual Neto (VAN) de USD 40.977,78, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 43,88 %, superior al Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de 11,21 %, una Relación Beneficio/Costo de 2,29 y un periodo de recuperación de la inversión durante el tercer año. Estos indicadores evidencian que el proyecto genera valor económico, presenta una rentabilidad superior al rendimiento mínimo requerido y constituye una alternativa de inversión financieramente viable para el período 2026-2030.

### ***Recomendaciones***

A partir de los resultados obtenidos en el estudio de mercado y el análisis del entorno se recomienda realizar un seguimiento constante de las condiciones del mercado institucional de la ciudad de Chone con el propósito de identificar nuevas oportunidades de contratación y adaptar la oferta de servicios de alimentación a los requerimientos de instituciones públicas y privadas. Por medio de la gestión interna, se considera importante fortalecer las capacidades del personal mediante programas de capacitación continua en manipulación de alimentos, atención al cliente, gestión administrativa e inocuidad alimentaria debido a que estos aspectos contribuyen al mantenimiento de los estándares de calidad y al adecuado desarrollo de las operaciones.

Dentro de este marco, se recomienda incrementar progresivamente la utilización de la capacidad instalada conforme se consolide la cartera de clientes para procurar que el crecimiento de la producción se encuentre acompañado de una adecuada planificación de los recursos humanos, materiales y financieros. De igual manera, se debe mantener un sistema permanente de control de los procesos productivos y de los costos asociados a materias primas, transporte, mano de obra y demás insumos, con el propósito de prevenir desviaciones presupuestarias y preservar los niveles de rentabilidad previstos.

En cuanto a la gestión financiera, se aconseja que las utilidades generadas durante los primeros años de operación sean administradas de manera estratégica, priorizando el fortalecimiento del capital de trabajo, la adquisición y renovación de equipos, la capacitación del personal y la optimización de los procesos productivos. Esta medida permitirá mejorar progresivamente la capacidad operativa de la organización y generar condiciones favorables para su crecimiento y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Finalmente, considerando que los indicadores financieros obtenidos permiten determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto, se recomienda efectuar una evaluación financiera anual mediante el seguimiento del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), la Relación Beneficio/Costo y el Período de Recuperación de la Inversión. Esta evaluación permitirá confrontar los resultados proyectados con los resultados efectivamente alcanzados durante la operación y de este modo en caso de existir alguna desviación se pueda establecer oportunamente nuevos lineamientos y estrategias que contribuyan a garantizar la sostenibilidad económica, financiera y operativa del proyecto.



### ***Bibliografía***

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). (26 de Diciembre de 2017). *Arcsa, una institución que mejora continuamente su servicio de atención al usuario*. <https://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-una-institucion-que-mejora-continuamente-su-servicio-de-atencion-al-usuario/>

Amagua Puga, R., Coronel Feijó, M., Quintana Mena, T., & Reyes Merino, C. (2016). *GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS LÁCTEAS*. Gobierno de Pichincha. [http://sitp.pichincha.gob.ec/repositorio/disenio\\_paginas/archivos/Gu%C3%ADa%20de%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20de%20Manufactura%20Micro%20y%20Peque%C3%B1as%20Empresas%20L%C3%A1cteas.pdf](http://sitp.pichincha.gob.ec/repositorio/disenio_paginas/archivos/Gu%C3%ADa%20de%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20de%20Manufactura%20Micro%20y%20Peque%C3%B1as%20Empresas%20L%C3%A1cteas.pdf)

Artieda Rojas, J., López Villacis, I., Santana Mayorga, R., León Gordón, O., & Mera Guzmán, P. (2023). Realidad del Ecuador: aspectos de la crisis política, social y económica. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.643>

Banco Central de Ecuador. (1 de Abril de 2021). *Boletín de prensa*. La pandemia incidió en el crecimiento 2020: la economía ecuatoriana decreció 7,8%: <https://www.bce.fin.ec/la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8/>

Banco Central del Ecuador (BCE). (2020). *Evaluación Impacto Macroeconómico del COVID-19 en la Economía Ecuatoriana*.

[https://contenido.bce.fin.ec//documentos/PublicacionesNotas//ImpMacCovid\\_122020.pdf](https://contenido.bce.fin.ec//documentos/PublicacionesNotas//ImpMacCovid_122020.pdf)

Banco Central del Ecuador. (2024). *Informe de Evolución de la Economía Ecuatoriana en 2024 y perspectivas 2025*.

Banco Central del Ecuador. (15 de Abril de 2025). *Boletín de prensa*. La economía ecuatoriana reportó una contracción anual de 2,0% en 2024: <https://www.bce.fin.ec/la-economia-ecuatoriana-reporto-una-contraccion-anual-de-20-en-2024/>

Banco Central del Ecuador. (2025). *Informe de resultados Cuentas Nacionales Anuales*. [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/cuentasnacionales/anuales/informeCNA\\_2021\\_2022.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/cuentasnacionales/anuales/informeCNA_2021_2022.pdf)

Banco Central del Ecuador. (25 de Marzo de 2026). *Boletín de prensa*. Ecuador crece 3,7% en 2025 impulsado por exportaciones e inversión: <https://www.bce.fin.ec/ecuador-crece-37-en-2025-impulsado-por-exportaciones-e-inversion/>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). Sabores de Ecuador: Food Tech para la Innovación Alimentaria. <https://www.iadb.org/es/proyecto/EC-T1454>

Barney, J., & Hesterly, W. (2020). *STRATEGIC MANAGEMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGE*. Pearson. [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292266961\\_A37749477/preview-9781292266961\\_A37749477.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292266961_A37749477/preview-9781292266961_A37749477.pdf)

Candel, J., & Daugbjerg, C. (2020). *Superando el problema de la variable dependiente en el estudio de las políticas alimentarias*. (Vol. 12). Food Sec. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12571-019-00991-2>

Censo Ecuador. (2026). PANORAMA SOCIODEMOGRÁFICO DEL ECUADOR EN EL CENSO 2022. *Boletín Técnico Nacional*. [https://www.censoecuador.gob.ec/public/Boletin\\_Nacional.htm#4\\_POBLACION%93N](https://www.censoecuador.gob.ec/public/Boletin_Nacional.htm#4_POBLACION%93N)

Cervera, P., Clapés, J., & Rigolfas, R. (2004). *Alimentación y Dietoterapia*. McGRAW-HILL - INTERAMERICANA. <https://datelobueno.com/wp-content/uploads/2014/05/Alimentacion-Dietoterapia.pdf>

Código Orgánico Monetario y Financiero. (2025). [https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/CompletosSinConcordanciaspdf1072827\\_-\\_CO%CC%81DIGO\\_ORGA%CC%81NICO\\_MONETARIO\\_Y\\_FINANCIERO\\_\\_-4.pdf](https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/CompletosSinConcordanciaspdf1072827_-_CO%CC%81DIGO_ORGA%CC%81NICO_MONETARIO_Y_FINANCIERO__-4.pdf)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2015). Estudio económico de América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/d66dc25d-41da-45e3-86c6-ff240ab0413c/content>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/50a0f73a-fa93-460a-b033->

64ae6fbecdce/content#:~:text=El%20terremoto%20de%20abril%20de%202016%20caus%C3%B3,marginal%20en%20el%20producto%20interno%20bruto%20(PIB).

Constitución de la República de Ecuador. (2008). [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)

Cordero-Ahiman, O. (2022). Conversatorio Legislativo, de Política Pública y Programático. Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria de Ecuador. *Revista chilena de nutrición*, 49(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0717-75182022000400034>

Delgado Delgado, D. D., Pilaloe David, W. O., Holguin Burgos, B. P., & Cali Cadena, K. M. (2023). DIAGNÓSTICO FODA COMO ELEMENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS DE PRODUCCIÓN DE CACAO CCN51 EN EL TRIUNFO, GUAYAS, ECUADOR. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(2), 102-118. <https://doi.org/https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1172>

Enríquez Pérez, I. (2016). Las teorías del crecimiento económico: notas críticas para incursionar en un debate inconcluso. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Económico*(25), 73-125. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2074-47062016000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2074-47062016000100004&lng=es&tlng=es).

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2024). *Política pública enfocada en la promoción de entornos alimentarios saludables para la prevención del*

*sobrepeso y obesidad en niñas, niños y adolescentes en Ecuador.*  
<https://www.unicef.org/ecuador/media/15296/file/Ecuador-politica-publica-entornos-alimentarios-saludables.pdf.pdf>

Gobierno del Ecuador. (28 de Septiembre de 2013). *Ecuador combate mortalidad por malos hábitos de vida y mala alimentación.* <https://www.presidencia.gob.ec/ecuador-combate-mortalidad-por-malos-habitos-de-vida-y-mala-alimentacion/>

Gómez Romo, M., Nieto Herrera, E., Moscoso León, E., & Lascano Aimacaña, N. (2023). Actividades de innovación en el sector alimentos y bebidas de Ecuador: un modelo probabilístico. *Contaduría Y Administración*, 69(4).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.5000>

Grupo Banco Mundial. (2024). *Informe sobre Clima y Desarrollo del País.*  
<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/28531afa-49be-49b9-b6d6-3d4ae5f2ac67/content>

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral* (Novena Edición ed.). Cengage Learning Editores.

Idalberto, C. (2017). *Planeación Estratégica.* McGraw-Hill Education.  
<https://uniclanet.unicla.edu.mx/assets/contenidos/335920230729110353.pdf>

Instituto de Estadísticas y Censo (INEC). (23 de Febrero de 2026). *Censo Ecuador.*  
PANORAMA SOCIODEMOGRÁFICO DEL ECUADOR EN EL CENSO 2022:

[https://www.censoecuador.gob.ec/public/Boletin\\_Nacional.htm#414\\_Distribuci%C3%B3n\\_geogr%C3%A1fica](https://www.censoecuador.gob.ec/public/Boletin_Nacional.htm#414_Distribuci%C3%B3n_geogr%C3%A1fica)

Lerma Kirchner, A., & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y Marketing internacional*. Cengage Learning.

<https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Comercio%20y%20Marketing%20internacional.pdf>

Lerma y Kirchner, A., & Bárcena Juárez, S. (2013). *Planeación Comercial Guía Práctica*. Alfaomega.

[https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9786077079088\\_A43658844/preview-9786077079088\\_A43658844.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9786077079088_A43658844/preview-9786077079088_A43658844.pdf)

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS). (2025).

[https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/CompletoSinConcordanciaspdf92306\\_-\\_LEY\\_ORGA%CC%81NICA\\_DE\\_LA\\_ECONOMI%CC%81A\\_POPULAR\\_Y\\_SOLI-1.pdf](https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/CompletoSinConcordanciaspdf92306_-_LEY_ORGA%CC%81NICA_DE_LA_ECONOMI%CC%81A_POPULAR_Y_SOLI-1.pdf)

Machado, J. (6 de Noviembre de 2022). Primicias. *Mala alimentación le cuesta USD 1.700 millones anuales al Estado*. <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/mala-alimentacion-muertes-enfermedades/>

Ministerio de Salud Pública. (2013). *NORMAS Y PROTOCOLOS DE ALIMENTACIÓN PARA NIÑOS Y NIÑAS MENORES DE 2 AÑOS*. Ministerio de Salud Pública. [https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/07/4\\_alimentacion\\_ni%C3%B1o\\_menor\\_2a%C3%B1os.pdf](https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/07/4_alimentacion_ni%C3%B1o_menor_2a%C3%B1os.pdf)

Ministerio de Salud Pública. (18 de Octubre de 2018). *Ecuador impulsa las Guías Alimentarias para generar hábitos saludables de alimentación*.  
<https://www.salud.gob.ec/ecuador-impulsa-las-guias-alimentarias-para-generar-habitos-saludables-de-alimentacion/>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2018). *Plan Intersectorial de Alimentación y Nutrición 2018-2025*. Ecuador: Viceministerio de Gobernanza de la Salud Pública.  
<https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2018/08/PIANE-2018-2025-final-compressed-.pdf>

Moreira-Salto, J., & Zambrano-Cedeño, X. (2024). Caracterización agroproductiva integral: Un estudio de los cantones de Manabí – Ecuador. *Investigación Valdizana*, 18(3).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33554/riv.18.3.2206>

Municipio de Chone. (2014). *PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL CANTÓN CHONE*.  
<https://www.chone.gob.ec/pdf/lotaip2/documentos/pdot.pdf>PLAN

Organización de las Naciones Unidas (ONS). (2023). *El Diccionario Climático*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).  
[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-the-climate-dictionary-es\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-the-climate-dictionary-es_0.pdf)

Organización de las Naciones Unidas. (2021). *Cambio climático*.  
<https://www.un.org/es/global-issues/climate-change>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2024).

*Estrategia de la FAO sobre el cambio climático.*

[https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/d6a16aac-bc51-4964-](https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/d6a16aac-bc51-4964-97a2-b6933032e8f9/content)

[97a2-b6933032e8f9/content](https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/d6a16aac-bc51-4964-97a2-b6933032e8f9/content)

Parada, J. (2020). Desafíos de la ciencia y tecnología de alimentos en el contexto actual y

futuro. *Agro Sur*, 48(1), 25-27. <https://doi.org/10.4206/agrosur.2020.v48n1-03>

Salgado Tello, I., & Sánchez Herrera, T. (2025). INNOVACIONES Y TECNOLOGÍAS EN LA

INDUSTRIA DE ALIMENTOS: DESDE LA PRODUCCIÓN HASTA EL CONSUMO. *Puerto*

*Madero*

*Editorial*

*Académica.*

[https://puertomaderoeditorial.com.ar/index.php/pmea/es/catalog/view/109/279/50](https://puertomaderoeditorial.com.ar/index.php/pmea/es/catalog/view/109/279/509)

9

Servicio de Rentas Internas (SRI). (2016). Boletín de prensa No. NAC-COM-16-025.

Departamento Nacional de Comunicación.

Tapia, E. (24 de Enero de 2024). *PRIMICIAS*. PIB de Ecuador se recuperó en un solo año tras

la pandemia, según el Banco Central:

[https://www.primicias.ec/noticias/economia/pib-crecimiento-nueva-metodologia-](https://www.primicias.ec/noticias/economia/pib-crecimiento-nueva-metodologia-bce/)

[bce/](https://www.primicias.ec/noticias/economia/pib-crecimiento-nueva-metodologia-bce/)

Thompson , A., Peteraf, M., Gamble, J., & A. J. Strickland III . (2012). *Administración*

*Estratégica*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

[https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-](https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion_estrategica_18va_edicion.pdf)

[content/uploads/2017/01/administracion\\_estrategica\\_18va\\_edicion.pdf](https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion_estrategica_18va_edicion.pdf)



Trejo Lozano, R., Pérez Carrizales , J., González Panzo, B., Sánchez Guzmán, A., & Moreno Cuevas, Z. (2023). Análisis de Factores Internos y Externos Mediante las Herramientas de PESTEL y FODA en una Empresa de Corte Laser en el Estado de Tlaxcala. *Ciencia Latina Internacional*, 7(5).  
[https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8421](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8421)

## Anexos

### Anexo 1. Solicitud de datos del servicio de alimentación

Chone, 26 de mayo de 2026

Doctor  
Franco Fernando Vallejo Noguera  
**GERENTE DEL HOSPITAL GENERAL DR. NAPOLEÓN DÁVILA  
CÓRDOVA**  
Chone.-

De mi consideración:

Quien suscribe este documento, Nataly Mishell Colamarco Zambrano, con C.I. 1312497637, estudiante del octavo semestre de la carrera de Economía de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí – Manta, con el objetivo de desarrollar mi tesis que lleva el título:

**Creación de una empresa de alimentación, en la ciudad de Chone, especializada en dietas personalizadas y elaboración de su plan de inversión para el periodo 2026-2030.**

Acogiéndome a la **LEY ORGÁNICA DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA**, solicito a usted muy comedidamente la siguiente información:

- Las órdenes de compra de alimentación, generadas en la plataforma SERCOP por el Hospital General Dr. Napoleón Dávila Córdoba, desde el año 2020 hasta la presente fecha.
- El consumo mensual de alimentación, desagregado en número de pacientes y personal con derecho que tiene derecho y el valor generado por ambos servicios desde el año 2020 hasta la presente fecha.

Por la atención que se sirva dar al presente, me suscribo de usted

Atentamente  
*Nataly Mishell Colamarco Zambrano*  
**Nataly Mishell Colamarco Zambrano**  
C.I. 1312497637

HOSPITAL GENERAL  
DR. NAPOLEÓN DÁVILA CORDOVA  
**RECIBIDO**  
Fecha: 27-05-2026  
Hora: 15h27  
*[Firma]*

Correo electrónico: [e1312497637@live.uleam.edu.ec](mailto:e1312497637@live.uleam.edu.ec)  
Copia: Archivo

FONO # 096 8450 235

## Anexo 2. Oficio de entrega de información de la entidad solicitada.



REPÚBLICA  
DEL ECUADOR

Ministerio de Salud Pública  
Dirección Provincial de Salud de Manabí  
Hospital General Dr. Napoleón Dávila Córdova

Oficio Nro. MSP-DP13-HGNDC-2026-0132-O

Chone, 09 de julio de 2026

**Asunto:** ENTREGA DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN "CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ALIMENTACIÓN, EN LA CIUDAD DE CHONE, ESPECIALIZADA EN DIETAS PERSONALIZADAS Y ELABORACIÓN DE SU PLAN DE INVERSIÓN PARA EL PERIODO 2026-2030"

Nataly Mishell Colamarco Zambrano  
En su Despacho

En atención a su oficio s/n, suscrito el **26 de mayo de 2026** en calidad de estudiante del octavo semestre de la carrera de Economía de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, - Manta, ingresado mediante Ventanilla Única el **27 de mayo de 2026**, según documento MSP-DP13-HGNDC-2026-0169-E, mediante el cual, con el objetivo de desarrollar su tesis que lleva el título: "Creación de una empresa de alimentación, en la ciudad de Chone, especializada en dietas personalizadas y elaboración de su plan de inversión para el periodo 2026-2030", solicita lo siguiente:

- *Las órdenes de compra de alimentación, generadas en la plataforma SERCOP por el Hospital General Dr. Napoleón Dávila Córdova, desde el 2020 hasta la presente fecha.*
- *El consumo mensual de alimentación, desagregado en número de pacientes y personal con derecho que tiene derecho y el valor generado por ambos servicios desde el año 2020 hasta la presente fecha.*

Esta Gerencia, previo pronunciamiento favorable de la Subdirección de Docencia, vertida mediante memorando MSP-DP13-HGNDC-DEI-2026-0042-M del 04 de junio de 2026 remite a usted la información requerida.

La información entregada es emitida por el área financiera mediante memorando MSP-DP13-HGNDC-GAFC-2026-0671-M del 09 de junio de 2026, y por el área de adquisiciones mediante memorando MSP-DP13-HGNDC-ADQ-2026-0233-M del 09 de junio de 2026.

Es importante señalar que toda la información obtenida durante el desarrollo de la investigación deberá ser tratada con estricta confidencialidad y utilizada exclusivamente para los fines académicos establecidos en el proyecto, garantizando la protección de los datos, la reserva de información entregada y el cumplimiento de los principios éticos y la normativa vigente en materia de manejo de información.

Oficio Nro. MSP-DP13-HGND-2026-0132-O

Chone, 09 de julio de 2026

Por la atención brindada al presente, me suscribo de usted con sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

*Documento firmado electrónicamente*

Dr. Franco Fernando Vallejo Noguera

**GERENTE DE HOSPITAL GENERAL DR. NAPOLEÓN DÁVILA CÓRDOVA**

*Referencias:*

- MSP-DP13-HGND-ADQ-2026-0233-M

*Anexos:*

- octubre\_20230231451001781035325.pdf  
- noviembre\_20220936190001781035325.pdf  
- mayo\_20220621189001781035326.pdf  
- septiembre\_20230914266001781035324.pdf  
- diciembre\_20210020067001781035328.pdf  
- noviembre\_20240582398001781035325.pdf  
- noviembre\_20210283748001781035326.pdf  
- junio\_20230961523001781035326.pdf  
- julio\_20210379621001781035327.pdf  
- enero\_20220697612001781035327.pdf  
- diciembre\_20200097608001781035356.pdf  
- abril\_20210444924001781035356.pdf  
- msp-dp13-hgnd-dei-2026-0042-m-1.pdf  
- situación\_desagregado\_número\_pacientes\_para\_realización\_de\_tesis\_nataly\_moshell\_colamarco-4.pdf  
- msp-dp13-hgnd-2026-2853-m.pdf  
- msp-dp13-hgnd-adq-2026-0233-m-1.pdf  
- msp-dp13-hgnd-gaf-2026-0671-m-3.pdf  
- año\_2020\_alimentación(2).xls  
- año\_2021\_alimentación(1).xls  
- año\_2022\_alimentación(2).xls  
- año\_2023\_alimentación(1).xls  
- año\_2024\_alimentación(3).xls  
- año\_2025\_alimentación(2).xls  
- año\_2026\_alimentación(2).xls  
- consumo0550902001781017615(3).xls

*Copia:*

Señora Licenciada  
Sandra Maribel Zambrano Góngora  
Servidor Público de Apoyo 1



REPÚBLICA  
DEL ECUADOR

## Ministerio de Salud Pública

Dirección Provincial de Salud de Manabí  
Hospital General Dr. Napoleón Dávila Córdova

Oficio Nro. MSP-DP13-HGNDC-2026-0132-O

Chone, 09 de julio de 2026

Señora Doctora  
Monserrate del Rocio Holguin Pacheco  
Subdirectora de Docencia e Investigación



Escrito Electrónico en Firmado  
Digitalmente por:  
FRANCO FERRERO  
VILLALBA AGUIRRE

Dirección: Calle Rocafuerte y Eloy Alfaro  
Código Postal: 130105 / Portoviejo-Ecuador  
Teléfono: +593-5-2630000  
app.msp@ gob.ec

Documento Firmado electrónicamente por Google

EL NUEVO ECUADOR  
DEFIENDE  
NUESTRA  
CONSTRUYE