

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ



Modalidad de titulación:

Emprendimiento

Título:

Producción y Comercialización de dorilocos en Manta como alternativa de
desarrollo empresarial

Autor:

Quiroz Gaibor Matt Davidson

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Administración de Empresas

Tutor:

Ing. Triviño Quijije Jefferson Alexander, Mg

Manta – Manabí – Ecuador

2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio de Manta de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular en la modalidad de Emprendimiento bajo la autoría del estudiante Quiroz Gaibor Matt Davidson, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2026(1), cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto es "Producción y Comercialización de Dorilocos en Manta como Alternativa de Desarrollo Empresarial".

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, y la originalidad del mismo, requisitos 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.

Lugar, 08 de julio de 2026.

Lo certifico,


 Ing. Jefferson Alexander Triviño Quijije, Mg
Docente Tutor(a)
Área: Administración de Empresas



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | ULEAM-ECU

QUIROZ GAIBOR MATT DAVIDSON FINAL

ID : 145ea768ba1c728d61fb308061ebd4f146bfbb77



8%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : QUIROZ GAIBOR MATT DAVIDSON FINAL.txt

Tamaño del archivo original : 2,63 MB

Número de palabras : 15.813

Depositante : JEFFERSON ALEXANDER TRIVIÑO QUIJJE

Fecha de depósito : 20 de julio de 2026

Tipo de carga : interface

fecha de fin de análisis : 20 de julio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Similitudes

<1%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Detección de IA

28%

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.

Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



Idiomas no reconocidos

7%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.

Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Textos entre comillas

2%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

Fuentes de similitudes (sección 2/2)



Similitudes

<1%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Fuente principal detectada

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
1	 editorialibkn.com editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/495	<1%	

Fuente mencionada (sin similitudes detectadas)

Nº	Descripciones
1	 https://barstations.com/cdn/shop/files/29.png?v=1775652020&width=1920
2	 https://almacenesfamiliar.com/wp-content/uploads/2023/07/COCINA-INDUSTRIAL-OBANDO-2-QUEMADO...
3	 https://www.artefacta.com/refrigeradora-indurama-top-mount-2-puertas-390-l-no-frost-ri-480-ne-159068/p
4	 https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/55948
5	 https://www.breakcold.com/es/explain/segmentacion-del-mercado
6	 http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/16818
7	 https://concepto.de/tecnicas-de-investigacion/
8	 https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/5b278fb5-5ae5-4652-a5dc-f5b984835bac
9	 https://driv.in/blog/conceptos-importantes-logistica-parte1
10	 https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2024/Junio/Boletin_tecnico_06-2024-...
11	 https://www.nestleprofessional-latam.com/ec/tendencias-e-ideas/street-food
12	 https://joinposter.mx/post/tipos-restaurantes-rentables
13	 https://www.puntoqpack.com/blog/es/negocios-de-comidas-rapidas-oportunidades-y-claves-para-el-exito/

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Quiroz Gaibor Matt Davidson**, con cédula de identidad N°**131638631-5**, declaro que el presente trabajo de titulación: ***“Producción y Comercialización de Dorilocos en Manta como Alternativa de Desarrollo Empresarial”*** cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de titulación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Quiroz Gaibor Matt Davidson

C.I.:131638631-5

E-mail: e1316366315@live.uleam.edu.ec

Celular: 0991658704

Índice de contenido

1. Determinación de la Necesidad	13
a. Justificación Teórica	13
b. Justificación Práctica	14
2. Descripción del Emprendimiento	16
a. Descripción del Emprendimiento	16
<i>i. Modelo Canvas</i>	<i>18</i>
<i>ii. Análisis del Modelo Canvas</i>	<i>19</i>
b. Localización Geográfica	20
c. Justificación	21
3. Estudio De Mercado	22
a. Análisis del Entorno	22
<i>i. Macroentorno</i>	<i>23</i>
<i>ii. Microentorno</i>	<i>24</i>
b. Metodología de la Investigación de Mercado	25
<i>i. Determinación de objetivos de investigación</i>	<i>25</i>
<i>ii. Segmentación de mercado</i>	<i>26</i>
<i>iii. Muestra de Investigación</i>	<i>26</i>
<i>iv. Técnicas de investigación</i>	<i>27</i>
<i>v. Resultados Descriptivos de la Investigación</i>	<i>28</i>
c. Análisis de la Demanda	36
<i>i. Características de la Demanda</i>	<i>37</i>
<i>ii. Proyección de la Demanda</i>	<i>37</i>
d. Análisis de la Oferta	38
<i>i. Caracterización de la Oferta Actual</i>	<i>38</i>
e. Oportunidad de Empezar	40
4. Estudio Técnico	40
a. Tamaño del Proyecto	40
b. Localización del Proyecto	41
c. Ingeniería del Proyecto	44

<i>i. Proceso de Producción y/o Generación de Servicio</i>	44
<i>ii. Balance de Mano de Obra y Materiales</i>	44
<i>iii. Maquinaria y Equipo</i>	47
<i>iv. Distribución de Planta de Producción y/o Establecimiento de Generación de Servicio</i>	50
5. Estudio Organizacional	50
a. Visión	50
b. Misión	51
c. Estructura Organizacional	51
d. Mapa de Procesos	52
e. Funciones y Productos Esperados	52
f. Constitución Jurídica	56
g. Obligaciones Tributarias	56
h. Patentes y Licencias Necesarias para el Emprendimiento	57
6. Marketing Estratégico	58
a. Estrategias de Producto y Diseño	58
b. Estrategias de precio	59
c. Estrategias de Plaza y Canales de Distribución	59
d. Estrategias de Promoción	60
7. Análisis Financiero	60
a. Presupuesto de Inversión	60
b. Estructura de Financiamiento	62
c. Presupuesto de Ingresos	63
d. Presupuesto de Egresos	63
e. Presupuesto de Capital de Trabajo	71
f. Estructura de la Inversión	71
g. Estado de Resultados Proyectado	75
h. Costo de Oportunidad y Estructura de Capital	78
i. Evaluación Financiera (Rentabilidad)	79
j. Periodo de Recuperación de la Inversión	80

k. Punto de Equilibrio Anual.....	80
Referencias bibliográficas.....	83
Anexos	85

Índice de tablas

Tabla 1 Modelo de Negocio para Cevichería Sabor a Mar	18
Tabla 2 Frecuencia de tránsito en el sector de Urbirríos (Pregunta 1)	28
Tabla 3 Consumo habitual de mariscos y snacks (Pregunta 2)	28
Tabla 4 Frecuencia de compra de alimentos fuera de casa en el sector (Pregunta 3)	29
Tabla 5 Gasto promedio destinado a refrigerios o comida rápida (Pregunta 4)	30
Tabla 6 Preferencia de base de snack para los "Cebichitos Locos" (Pregunta 5)	31
Tabla 7 Preferencia del tipo de proteína marina (Pregunta 6)	32
Tabla 8 Salsas artesanales de mayor atractivo (Pregunta 7)	32
Tabla 9 Intención de compra frente al módulo móvil (Pregunta 8)	33
Tabla 10 Percepción de justicia y accesibilidad del precio de \$2.50 (Pregunta 9)	34
Tabla 11 Factor principal de influencia en la decisión de compra (Pregunta 10)	35
Tabla 12 Matriz de Caracterización Competitiva de la Oferta Directa e Indirecta en Urbirríos	38
Tabla 13 Análisis de producción	40
Tabla 14 Capacidad de generación del producto	41
Tabla 15 Matriz de micro localización	42
Tabla 16 Balance de mano de obra y materiales (Base de 100 porciones)	44
Tabla 17 Nómina	46
Tabla 18 Manual de funciones y resultados esperados por cargo	52
Tabla 19 Presupuesto de inversión – Equipo de cómputo	60

Tabla 20 Presupuesto de inversión – Muebles y enseres _____	61
Tabla 21 Presupuesto de inversión – Herramientas _____	61
Tabla 22 Presupuesto de inversión – Maquinaria y equipo _____	61
Tabla 23 Presupuesto de inversión – Activos diferidos _____	61
Tabla 24 Resumen de inversión _____	62
Tabla 25 Resumen del capital propio _____	62
Tabla 26 Presupuesto de ingresos _____	63
Tabla 27 Depreciación – Área administrativa _____	63
Tabla 28 Depreciación – Área de producción _____	64
Tabla 29 Amortización – Área administrativa _____	64
Tabla 30 Amortización – Área de producción _____	65
Tabla 31 Nómina proyectada _____	65
Tabla 32 Gastos fijos _____	66
Tabla 33 Costos fijos _____	67
Tabla 34 Costos variables _____	68
Tabla 35 Resumen de egresos _____	70
Tabla 36 Capital de Trabajo (Área Administrativa) _____	71
Tabla 37 Capital de Trabajo (Área Producción) _____	71
Tabla 38 Estructura de la Inversión _____	71
Tabla 39 Detalles de crédito _____	72
Tabla 40 Tabla de amortización (Crédito \$9.144,00 - Tasa 13%) _____	72
Tabla 41 Resumen de la Tabla de Amortización _____	75
Tabla 42 Estado de Resultados Proyectado (5 Años) _____	75

Tabla 43 Estado de situación general _____	77
Tabla 44 Estado de flujo de efectivo _____	77
Tabla 45 Componentes para determinar el costo de financiamiento _____	79
Tabla 46 Resumen de los indicadores de viabilidad _____	79
Tabla 47 Actualización de los flujos de efectivo mediante el WACC del 12,57 % _____	79
Tabla 48 Cálculo del período de recuperación _____	80
Tabla 49 Punto de equilibrio anual _____	80

Índice de figuras

Figura 1	20
Figura 2	28
Figura 3	29
Figura 4	30
Figura 5	30
Figura 6	31
Figura 7	32
Figura 8	33
Figura 9	34
Figura 10	35
Figura 11	36
Figura 12	47
Figura 13	48
Figura 14	49
Figura 15	49
Figura 16 Distribución de la planta de producción y módulo móvil de venta	50
Figura 17 Organigrama de la estructura del proyecto	51
Figura 18 Mapa de procesos	52

Figura 19 Logotipo	58
--------------------	----

Figura 20 Presentación	59
------------------------	----

Introducción

El emprendimiento constituye una herramienta fundamental para promover el desarrollo económico local, la generación de empleo y la creación de propuestas novedosa que respondan a las necesidades del mercado. En este contexto, el presente proyecto, denominado "Producción y Comercialización de Dorilocos en Manta como alternativa de desarrollo empresarial", propone la implementación de un modelo de negocio orientado a la elaboración y venta de dorilocos con ceviche, bajo la marca "Cevichería Sabor a Mar", integrando la gastronomía tradicional manabita con el concepto de street food o comida urbana.

La propuesta surge a partir de la identificación de una oportunidad de negocio en el sector de Urbirríos, cantón Manta, donde existe una alta concentración de estudiantes, trabajadores y usuarios de instituciones públicas que demandan alimentos rápidos, accesibles, novedosos y de calidad. Frente a una oferta gastronómica basada principalmente en comida rápida tradicional, el proyecto plantea una alternativa diferenciada que combina mariscos frescos con snacks comerciales y artesanales, ofreciendo una experiencia de consumo práctica, personalizada y con mayor valor nutricional.

Para determinar la viabilidad del emprendimiento, el estudio comprende un análisis integral que incluye la identificación de la necesidad del mercado, el estudio de mercado, el estudio técnico, organizacional y financiero, así como la evaluación económica mediante indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el período de recuperación de la inversión y el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC). Estos análisis permiten establecer la factibilidad comercial, operativa y financiera del proyecto, así como su capacidad para generar rentabilidad y contribuir al desarrollo empresarial del cantón Manta.

En conjunto, los resultados obtenidos evidencian que la propuesta representa una alternativa viable dentro del sector gastronómico local, al satisfacer las necesidades del mercado objetivo mediante un modelo de negocio competitivo, sostenible y con potencial de crecimiento, aportando al fortalecimiento del emprendimiento y al desarrollo económico de la ciudad.

1. Determinación de la Necesidad

a. Justificación Teórica

La evolución de las tendencias globales en el sector de alimentos y bebidas demuestra que los modelos de negocio tradicionales deben transformarse para capturar las nuevas demandas de un consumidor dinámico y acelerado. La conceptualización de un proyecto gastronómico en la actualidad no puede limitarse a la réplica de fórmulas convencionales; requiere un enfoque estructurado en la diferenciación y la adaptación del formato de servicio. Para fundamentar científicamente la viabilidad de una propuesta novedosa, Cotarate Cano (2021) sostiene que "La innovación gastronómica no solo implica la creación de nuevos platos, sino la reconfiguración de los procesos, la presentación y la experiencia global del cliente, permitiendo que un negocio se diferencie competitivamente en un mercado saturado" (p. 24).

Esta perspectiva teórica es el pilar fundamental para la estructuración de la "Cevichería Sabor a Mar". En el contexto de la ciudad de Manta, el ceviche es un producto altamente tradicional con un nivel de competencia elevado. La aplicación de este principio teórico se materializa al romper el paradigma del consumo estacionario del ceviche (plato de mesa, espacio cerrado, consumo lento) para transformarlo en un concepto de Street Food o comida urbana itinerante a través del "Doriloco". Buscamos diferenciarnos de forma cultural y de texturas: se utiliza la base proteica y ácida de la albacora, el camarón y el calamar local, pero se fusiona con el soporte crujiente y dinámico de los Doritos o chifles. Esto cambia por completo la presentación y la experiencia de consumo del cliente, cumpliendo estrictamente con la premisa de reconfigurar el producto para generar una ventaja competitiva clara frente a las carretillas y locales tradicionales de la zona de Urbirríos.

Asimismo, la pertinencia de este formato se respalda en las macrotendencias de consumo identificadas en la región. Nestlé Professional (2024) señala que "El street food latinoamericano ha dejado de ser una alternativa de consumo informal para convertirse en una tendencia gastronómica sofisticada, donde los consumidores buscan platos deliciosos, con fuerte identidad local, pero servidos en formatos prácticos que se adapten a la movilidad urbana" (párr. 3).

Al aplicar este enfoque teórico a nuestro modelo de negocio, se justifica la creación de un producto que responde directamente al estilo de vida contemporáneo de los habitantes de Manta, específicamente en sectores de alto tránsito como las inmediaciones del Registro Civil y el Colegio Réplica Manta 2618. Los estudiantes y ciudadanos que realizan trámites burocráticos no disponen del tiempo ni del espacio para un almuerzo formal de mesa.

La "Cevichería Sabor a Mar" aplica la teoría del street food práctico al diseñar un empaque y una estructura de producto (los Dorilocos de ceviche) que se preparan en menos de tres minutos y pueden ser consumidos de pie, caminando o en espacios públicos, sin sacrificar la frescura, el valor nutricional del marisco ni el sabor identitario de la gastronomía manabita, potenciado por salsas artesanales como el guacamole, la salsa de piña casera y la tradicional salsa de maní. Por otra parte, la viabilidad de capturar el interés del mercado objetivo depende de una comprensión profunda de la psicología del consumidor actual. Casas Reyes, Palomino Martel y López Doroteo (2021) nos dice que "Los escenarios futuros en el subsector de restaurantes exigen una respuesta inmediata a los cambios en los hábitos de consumo, donde el cliente post-pandemia prioriza la conveniencia, la personalización del producto y la velocidad de entrega como factores decisivos de compra" (p. 78).

Este concepto teórico sobre el comportamiento del consumidor se aplica directamente en la estrategia de servicio de nuestro emprendimiento. El "Doriloco " no es un producto rígido; la base teórica de la personalización se ejecuta al permitir que el cliente elija activamente la base de su preferencia y combine las salsas según su gusto (salsa de tomate, mostaza, salsa picante y una variedad de salsas realizadas de forma casera, tales como la salsa de maní natural, guacamole o piña). Esta flexibilidad operativa no solo satisface la necesidad de inmediatez del usuario del Registro Civil o el estudiante del Colegio Réplica Manta, sino que genera un sentido de co-creación del producto, aumentando el valor percibido y asegurando una diferenciación sólida frente a la oferta gastronómica homogénea de la zona de Urbirríos.

b. Justificación Práctica

En el escenario comercial de la ciudad de Manta, específicamente en el sector de Urbirríos, existen fallas de mercado y necesidades operativas no resueltas por la oferta actual. La práctica empresarial gastronómica en esta zona demuestra una saturación de negocios de comida rápida

convencionales (hamburguesas, salchipapas, asados) que compiten únicamente por precio y que presentan altos niveles de grasa y bajos aportes nutricionales.

Por otro lado, las cevicherías tradicionales operan bajo estructuras de costos fijos muy elevadas (locales amplios, personal de mesa mesero/cocinero) lo que les obliga a establecer precios altos y horarios de atención limitados, generalmente enfocados solo en las mañanas.

Para entender cómo enfrentar estas dificultades operativas y de mercado, Avilés Vargas, Moscoso Avilés y Tobalina Dito (2022) exponen en su investigación que "Los modelos de negocio basados en puntos móviles o estructuras ligeras en zonas de alta densidad peatonal permiten mitigar los riesgos del alto costo de arrendamiento de la infraestructura física, optimizando la cadena de valor y permitiendo flexibilidad geográfica para seguir los flujos de la demanda en tiempo real" (p. 112).

La aplicación práctica de esta realidad empresarial se refleja en el diseño del modelo híbrido de la "Cevichería Sabor a Mar". El negocio mitigará los problemas comunes de la quiebra temprana de restaurantes debido a arriendos costosos mediante la implementación de un punto operativo central en Urbirríos para la producción limpia y el almacenamiento en cadena de frío, combinado con un punto de venta móvil estratégicamente ubicado. Esta configuración práctica permite que el negocio se desplace físicamente hacia las afueras del Colegio Réplica Manta en las horas de salida estudiantil, y se posicione cerca del Registro Civil durante las horas de mayor afluencia de trámites públicos. Se resuelve así el problema práctico de la rigidez geográfica de los locales comerciales tradicionales, maximizando las ventas diarias al buscar activamente al cliente en lugar de esperar de forma pasiva a que este ingrese a un local.

Adicionalmente, el desarrollo de un nuevo emprendimiento en Manta debe alinearse con las políticas y dinámicas de desarrollo económico local. Elizalde-Holguín y Feijó-Cuenca (2024) señalan que "El desarrollo de emprendimientos turísticos y gastronómicos en la ciudad de Manta requiere de estrategias competitivas basadas en la innovación de la oferta, aprovechando los recursos marinos locales para generar autoempleo sostenible y diversificar las opciones de consumo de la población local y flotante" (p. 105).

Bajo este argumento práctico, la creación de la "Cevichería Sabor a Mar" se justifica como una respuesta directa a la necesidad de dinamización económica de Urbirríos. El proyecto no solo genera autoempleo sostenible, sino que establece un canal de comercialización directo para los pescadores y comerciantes de mariscos de la ciudad (compra directa de albacora, camarón y

calamar), garantizando frescura diaria y precios competitivos. La dificultad práctica que se resuelve es la falta de opciones gastronómicas saludables y de bajo costo en una zona periférica pero altamente concurrida como Urbirríos, permitiendo que la población flotante (personas que visitan el Registro Civil desde otras parroquias) y la población local encuentren un producto con altos estándares de calidad a un precio accesible.

La viabilidad operativa y financiera de un negocio de comida rápida marina depende críticamente de su eficiencia logística. Con respecto a este desafío práctico, Drivin (2024) establece que la gestión eficiente de la cadena de suministro y el control de mermas en negocios de alimentación masiva es el factor crítico que determina la supervivencia financiera, exigiendo sistemas de inventario simplificados y productos con alta rotación" (párr. 14).

En la práctica de los restaurantes de ceviche tradicionales, el desperdicio de materia prima por falta de venta es una de las principales causas de pérdidas económicas. "Cevichería Sabor a Mar" soluciona este problema práctico a través de la naturaleza de su propuesta de valor. A diferencia del arroz o los caldos, los componentes secos de nuestro producto (Doritos y chifles al por mayor) tienen una vida útil prolongada y cero riesgos de descomposición diaria. Los mariscos se manejarán bajo un sistema de porcamente previo y congelación controlada en el centro de operaciones, trasladando al punto móvil únicamente la cantidad proyectada según el flujo del día. Esto reduce drásticamente el porcentaje de desperdicio (mermas) a niveles cercanos al cero por ciento, garantizando la rentabilidad del negocio incluso en días de baja demanda y demostrando al jurado evaluador que el proyecto cuenta con un blindaje operativo y financiero sólidamente planificado.

2. Descripción del Emprendimiento

a. Descripción del Emprendimiento

El tejido empresarial contemporáneo en el sector gastronómico demanda transformaciones profundas en la manera en que se entregan y estructuran los productos tradicionales. "Cevichería Sabor a Mar" nace como una respuesta disruptiva dentro del mercado de la comida urbana en la ciudad de Manta. El proyecto consiste en el desarrollo de un modelo de negocio híbrido enfocado en la comercialización de "Cebichitos Locos", una propuesta de fusión gastronómica que toma como base la frescura y la identidad de la herencia marina manabita y la amalgama con el dinamismo táctil y crujiente de los snacks empaquetados de consumo masivo. La esencia operativa

de la organización radica en la ruptura de la estacionalidad y rigidez asociada al consumo del ceviche clásico. Mediante un sistema ágil de despacho y la incorporación de una gama de salsas artesanales de manufactura propia —tales como guacamole, salsa de piña casera, picante regulado y la tradicional salsa de maní— el proyecto se posiciona no solo como una opción alimenticia, sino como una experiencia de personalización sobre la marcha (on-the-go).

i. Modelo Canvas

Tabla 1 Modelo de Negocio para Cevichería Sabor a Mar

SOCIOS CLAVE Proveedores mayoristas de mariscos frescos de la zona (albacora, camarón, calamar). Distribuidores mayoristas de snacks (Doritos) y productores locales de chifle artesanal. Proveedores de insumos hortofrutícolas para la elaboración de salsas caseras.	ACTIVIDADES CLAVE Compra, selección y manipulación diaria de mariscos bajo estricta cadena de frío. Preparación e higienización de materias primas y salsas de autor. Venta y atención ágil en puntos estratégicos. Gestión de inventarios para evitar mermas operativas.	PROPUESTA DE VALOR Fusión de sabores marinos locales con snacks comerciales (Doritos de ceviche). Precio altamente competitivo y accesible (\$2.50 por porción estándar). Inmediatez en el servicio bajo el concepto de street food práctico. Alta capacidad de personalización mediante salsas caseras exclusivas.	RELACIÓN CON CLIENTES Interacción directa, empática y transaccional en el punto de venta. Estimulación del efecto boca a boca (word-of-mouth) fundamentado en la calidad del producto. Servicio con enfoque en la velocidad y la higiene.	SEGMENTO DE CLIENTES Habitantes y visitantes de la parroquia urbana de Manta (locales y flujos flotantes). Consumidores jóvenes (estudiantes) y adultos que demandan comida rápida marina a bajo costo. Personas que transitan por el nodo del Registro Civil y el Colegio Réplica Manta.
ESTRUCTURA DE COSTOS Costos de materia prima e insumos directos (mariscos, snacks, vegetales). Costos operativos fijos (arrendamiento del espacio central, permisos municipales). Costos de personal (estipendios operacionales). Gastos variables (empaques desechables, servilletas, hielo, servicios públicos).		FUENTES DE INGRESOS Venta directa de porciones de "Cebichitos Locos" (\$2.50 por unidad). Venta cruzada de bebidas complementarias y adicionales de salsas especiales.		

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

ii. Análisis del Modelo Canvas

El análisis interrelacionado de los bloques del Modelo Canvas permite comprender la coherencia interna de "Cevichería Sabor a Mar" y cómo sus componentes operativos se alinean para asegurar la rentabilidad y la sostenibilidad en el mercado.

La Propuesta de Valor constituye el eje central del modelo. Al fusionar la proteína marina con snacks de alta aceptación juvenil, el negocio no compite directamente con las cevicherías tradicionales, sino que crea un nuevo nicho de mercado dentro del street food local. Cotarate Cano (2021) menciona que la innovación no reside únicamente en la complejidad de un platillo, sino en reconfigurar la accesibilidad y los formatos de entrega para responder a mercados saturados. En este sentido, establecer un precio de \$2.50 permite romper las barreras económicas de entrada para el segmento estudiantil, mientras que la rapidez del servicio soluciona la demanda de inmediatez de los transeúntes.

Esta propuesta de valor se conecta de forma directa con el Segmento de Clientes y los Canales. El negocio se dirige a un público con dinámicas de tiempo restringidas. El uso de un canal híbrido —un punto físico para la preparación y un módulo móvil para la comercialización— garantiza una flexibilidad geográfica que los locales comerciales tradicionales no poseen. Al respecto, Avilés Vargas, Moscoso Avilés y Tobalina Dito (2022) sostienen que las estructuras ligeras de venta en zonas de alta densidad peatonal reducen los riesgos financieros asociados a los costos fijos de infraestructura, permitiendo que la oferta busque activamente los flujos de demanda. Esta movilidad táctica permite interceptar a los clientes en los momentos exactos de mayor necesidad: la salida de las jornadas escolares y las horas pico de trámites institucionales.

En el ámbito interno, las Actividades Clave y los Recursos Clave se concentran en garantizar la inocuidad y la eficiencia logística. La manipulación diaria de mariscos exige un control riguroso de la temperatura y frescura. Como señalan los postulados de Drivin (2024), la optimización en la cadena de suministro y la reducción drástica de mermas constituyen el factor crítico para la supervivencia de las empresas de alimentación masiva. En "Cevichería Sabor a Mar", las actividades clave reducen el riesgo financiero debido a que la base del plato (el snack empaquetado) tiene un tiempo de vida útil prolongado, limitando la variabilidad y el desperdicio diario exclusivamente a las porciones controladas de mariscos y salsas caseras preparadas según la proyección de ventas.

Lo que decidirá la viabilidad financiera se consolida en la relación entre la Estructura de Costos y las Fuentes de Ingresos. Al mantener una infraestructura liviana y una cadena de suministro simplificada mediante alianzas con Socios Clave (pescadores artesanales y distribuidores mayoristas de snacks), el costo unitario de producción se mantiene bajo. Esto asegura un margen de contribución saludable por cada porción vendida a \$2.50. El flujo de caja se caracteriza por ser transaccional e inmediato, eliminando las cuentas por cobrar y dotando a la empresa de una alta liquidez diaria para sostener sus operaciones sin depender de financiamientos externos complejos.

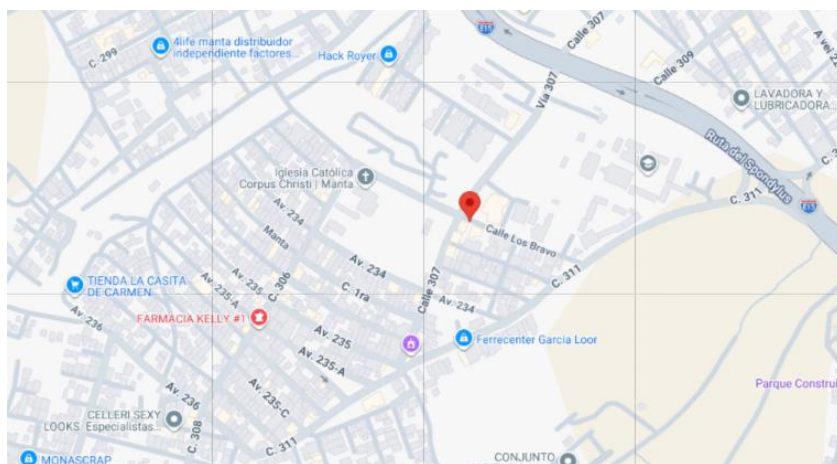
b. Localización Geográfica

La determinación del emplazamiento geográfico de un proyecto comercial representa una de las decisiones estratégicas con mayor impacto sobre su tasa de supervivencia. "Cevichería Sabor a Mar" delimita su área de influencia en la provincia de Manabí, específicamente en el cantón Manta, dentro del sector denominado Urbirríos.

El ámbito de gestión espacial se concentra en un nodo de alta confluencia peatonal e institucional, situado en la intersección vial adyacente a las instalaciones del Registro Civil de Manta y en las proximidades del Colegio Réplica Manta. La micro-localización exacta ha sido cartografiada para establecer los puntos de interceptación del canal móvil respecto a las edificaciones circundantes.

Figura 1

Mapa de Micro-localización del Emprendimiento Cevichería Sabor a Mar en el Sector Urbirríos



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

La elección de esta coordenada geográfica responde a un análisis de flujos y demografía urbana. La zona de Urbirríos funciona como un polo de desarrollo en la periferia consolidada de Manta, caracterizado por una fuerte presencia de población residencial y un flujo diario de carácter flotante. Las personas que asisten al Registro Civil provienen de diferentes puntos del cantón y se ven obligadas a permanecer en el área durante periodos prolongados para la resolución de trámites burocráticos.

Por otro lado, la cercanía con el Colegio Réplica Manta introduce una masa crítica de consumidores recurrentes (estudiantes, docentes y padres de familia) concentrada en ventanas horarias específicas. Este entorno geográfico configura un microclima comercial ideal para un modelo de street food, donde la densidad de clientes potenciales compensa la ausencia de un local tradicional de gran envergadura.

c. Justificación

La pertinencia de "Cevichería Sabor a Mar" se encuentra sólidamente vinculada con la determinación de la necesidad del mercado analizada previamente. La práctica comercial en el sector de Urbirríos demuestra la existencia de una brecha evidente: la oferta gastronómica de comida rápida está compuesta casi en su totalidad por productos basados en grasas saturadas y carbohidratos simples (salchipapas, hamburguesas, frituras), careciendo de alternativas que unan la inmediatez operativa con valores nutricionales de calidad y frescura marina.

Al cruzar esta problemática con las realidades de consumo, se evidencia que los usuarios del sector demandan productos de bajo costo, pero con un alto valor percibido. Elizalde-Holguín y Feijó-Cuenca (2024) argumentan que los nuevos emprendimientos en Manta deben formular estrategias competitivas basadas en la traer un producto novedoso de la oferta local, utilizando los recursos bio-marinos endémicos como una herramienta para dinamizar la economía de los sectores periféricos. La "Cevichería Sabor a Mar" responde precisamente a este mandato práctico: utiliza la albacora, el camarón y el calamar de la pesca del día para estructurar un producto de alto valor proteico, alejándose de la monotonía de la comida rápida tradicional de Urbirríos.

Asimismo, la necesidad teórica de adaptación de los formatos gastronómicos a la velocidad de la vida urbana se acopla perfectamente con el diseño de nuestro producto. Nestlé Professional (2024) identifica que el éxito del street food actual radica en su capacidad para ofrecer sabores

complejos e identitarios dentro de empaques funcionales y limpios que faciliten la movilidad del usuario. El "Doriloco" resuelve esta necesidad de forma directa. Mientras que una cevichería convencional requiere que el usuario disponga de tiempo para ser atendido en una mesa, nuestro modelo de negocio deshace esa limitación. El estudiante del Colegio Réplica Manta puede adquirir y consumir su porción de ceviche en los intervalos de cambio de jornada, y el ciudadano que realiza trámites en el Registro Civil puede alimentarse rápidamente sin perder su turno de atención.

Finalmente, el proyecto mitiga la problemática de la vulnerabilidad financiera que sufren las microempresas gastronómicas tradicionales en Manta debido a las mermas operativas y los costos fijos elevados. La integración de la teoría del comportamiento del consumidor postpandemia desarrollada por Casas Reyes et al. (2021) —que prioriza la velocidad, el costo controlado y la personalización— junto con las técnicas de manejo logístico eficiente de inventarios, permite que el negocio funcione con una estructura de desperdicio cero. La justificación del emprendimiento queda firmemente establecida al demostrarse que es una solución diseñada a la medida de las necesidades económicas, geográficas y de tiempo de la comunidad de Urbirríos, garantizando al mismo tiempo una operación altamente rentable, ágil y de fácil escalabilidad para los emprendedores.

3. Estudio De Mercado

El presente estudio de mercado se desarrolla bajo la estructura formal del proyecto titulado "Producción y Comercialización de Dorilocos en Manta como alternativa de Desarrollo Empresarial". Este análisis estratégico no solo busca cuantificar los flujos de oferta y demanda en la parroquia urbana de Manta, sino fundamentar científicamente cómo la introducción de un concepto gastronómico disruptivo —como la "Cevichería Sabor a Mar" y sus "Dorilocos"— se constituye en una alternativa viable de desarrollo microempresarial. A través de este capítulo, se evalúa la factibilidad comercial del proyecto mediante metodologías mixtas de investigación, garantizando la solidez requerida para la aprobación por parte del jurado calificador.

a. Análisis del Entorno

El entorno empresarial donde se desenvolverá el proyecto está condicionado por variables macroeconómicas y fuerzas competitivas sectoriales. A continuación, se examinan estos factores mediante las matrices de análisis administrativo PESTAL y las 5 Fuerzas de Porter.

i. Macroentorno

Para determinar el impacto de los factores externos que escapan al control directo de la empresa, se aplica el análisis PESTAL, evaluando las dimensiones política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal en el contexto de la ciudad de Manta.

Político: La administración del espacio público por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Manta regula de forma estricta las actividades comerciales autónomas. La obtención de permisos de ocupación temporal en el sector de Urbirríos es un factor crítico para el canal móvil del emprendimiento. No obstante, las políticas de regeneración urbana y los patrullajes preventivos coordinados con la Policía Nacional en las zonas aledañas al Registro Civil de Manta y la Unidad Educativa Réplica Manta ofrecen un entorno seguro que estimula el flujo peatonal diario y mitiga los riesgos del comercio en la vía pública.

Económico: Manta se consolida como el principal eje pesquero artesanal e industrial de la provincia, asegurando un acceso inmediato, constante y a costos competitivos a materias primas esenciales (albacora, camarón y calamar). A pesar de los escenarios inflacionarios nacionales que encarecen los snacks industriales (Doritos) y los aceites vegetales, la estructura de costos del proyecto permite fijar un precio de venta al público de \$2.50. Este valor resulta altamente competitivo frente a los almuerzos tradicionales y se adapta a la liquidez de los segmentos estudiantiles y de la población que realiza trámites en Urbirríos.

Social: La cultura alimentaria de Manabí posee una identidad profundamente ligada a la gastronomía marina. Paralelamente, los cambios demográficos y los ritmos de vida contemporáneos en las zonas urbanas exigen soluciones de alimentación rápidas y accesibles. El street food latinoamericano evoluciona hacia formatos prácticos que combinan el sabor y la identidad local con empaques funcionales aptos para la movilidad de los consumidores urbanos. El perfil del cliente en Urbirríos prioriza la optimización del tiempo durante sus recesos o jornadas de trámites burocráticos.

Tecnológico: La alta penetración de teléfonos inteligentes y el uso de plataformas como Instagram y TikTok facilitan la difusión orgánica de la marca a través de estrategias de marketing visual, capitalizando la estética llamativa de los "dorilocos de ceviche". En el ámbito transaccional, el auge de los canales de pago digitales y las transferencias interbancarias inmediatas agiliza los cobros en el punto móvil, reduciendo los riesgos asociados al manejo exclusivo de dinero en efectivo.

Ambiental: La operación de un negocio de comida urbana marina conlleva la responsabilidad del manejo adecuado de residuos sólidos para evitar la contaminación de las aceras institucionales. "Cevichería Sabor a Mar" adopta una política de mitigación ambiental mediante el uso progresivo de empaques biodegradables derivados de cartón reciclado o bagazo de caña. Asimismo, las condiciones climáticas de Manta exigen el equipamiento del módulo móvil con sistemas termoaislantes eficientes que preserven intacta la cadena de frío de las proteínas.

Legal: Las operaciones comerciales se encuentran sujetas a los controles de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) para la obtención y renovación de los permisos sanitarios y la certificación obligatoria en manipulación de alimentos por parte del personal. A nivel local, el negocio debe cumplir con las ordenanzas municipales vigentes sobre el uso del suelo, el manejo de desechos comerciales y las regulaciones tributarias aplicables a los regímenes de microemprendimientos en el Ecuador (RIMPE).

ii. Microentorno

El nivel de competitividad y atractivo del subsector gastronómico en el nodo institucional de Urbirríos se evalúa a través de las 5 Fuerzas de Porter, delimitando las presiones competitivas directas e indirectas que inciden sobre el emprendimiento.

Poder de negociación de los clientes (Alto): Los usuarios del Registro Civil y los estudiantes del Colegio Réplica Manta tienen a su disposición múltiples opciones de alimentación tradicional de bajo costo (comedores populares, carretillas de comida frita). Al tener un presupuesto limitado y flexibilidad de sustitución, el poder de negociación de los clientes es elevado. El proyecto neutraliza esta fuerza mediante la diferenciación radical de su propuesta de valor: un producto ("Doriloco"), personalizable con salsas caseras de autor y entregado en menos de tres minutos a un precio estandarizado de \$2.50.

Poder de negociación de los proveedores (Bajo a Medio): Al estar ubicados en Manta, el poder de los proveedores de mariscos (pescadores y comerciantes mayoristas de los centros de acopio locales) es bajo, debido a la sobreoferta estacional y la multiplicidad de canales de compra directa. En contraste, el poder de negociación de los proveedores de snacks industriales (Doritos) es medio-alto por tratarse de precios corporativos rígidos. El negocio equilibra esta balanza integrando el chifle artesanal manabita como base alternativa, lo que disminuye la dependencia de corporaciones multinacionales.

Amenaza de nuevos competidores entrantes (Alta): Los requerimientos de capital inicial para implementar un formato móvil o una carretilla de street food en el país son relativamente bajos, lo que facilita el ingreso de competidores informales al sector. "Cevichería Sabor a Mar" construye barreras de entrada basadas en el desarrollo de recetas exclusivas para sus salsas caseras (guacamole, salsa de piña artesanal, aderezo de maní), el establecimiento de estándares rigurosos de higiene visual y la consolidación prioritaria del posicionamiento físico en el nodo vial de Urbirríos.

Amenaza de productos sustitutos (Alta): Los sustitutos directos e indirectos son abundantes en la periferia de Urbirríos, abarcando desde las salchipapas y hamburguesas de las carretillas nocturnas hasta los almuerzos fijos de los comedores populares adyacentes. El proyecto combate esta amenaza apelando al factor nutricional y la frescura: a diferencia de los sustitutos tradicionales basados exclusivamente en carbohidratos fritos, los "Cebichitos Locos" ofrecen una carga proteica magra y de alto valor biológico proveniente del marisco fresco, presentándose como una alternativa rápida pero notablemente más saludable.

Rivalidad entre los competidores existentes (Baja a Media): Las empresas y carretillas operando actualmente en el perímetro del Registro Civil y el Colegio Réplica Manta mantienen una oferta altamente homogénea centrada en la comida criolla y frituras tradicionales. En la actualidad, no existen establecimientos o módulos itinerantes que comercialicen el concepto de ceviche combinado con snacks industriales o artesanales. Por consiguiente, la rivalidad competitiva dentro de este nicho específico de gastronomía marina es baja, lo que representa una ventana de oportunidad óptima para capturar el mercado.

b. Metodología de la Investigación de Mercado

Para obtener datos empíricos que validen las variables comerciales del proyecto "Producción y Comercialización de dorilocos en Manta como alternativa de desarrollo empresarial", se estructuró una metodología de investigación de enfoque mixto, combinando herramientas cualitativas y cuantitativas de recolección de información.

i. Determinación de objetivos de investigación

Objetivo General: Validar el nivel de aceptación, los hábitos de consumo y la viabilidad comercial de la introducción de los "Cebichitos Locos" en el segmento de clientes que transita por el sector de Urbirríos, cantón Manta.

Objetivos Específicos:

- Determinar la frecuencia de consumo y el gasto promedio semanal que los estudiantes y usuarios de los servicios institucionales del sector destinan a la adquisición de refrigerios o comida rápida urbana.
- Identificar los ingredientes y salsas caseras que registran mayor preferencia por parte del consumidor local para el diseño definitivo del menú de "Cevichería Sabor a Mar".
- Evaluar la aceptación de la demanda y la aceptación del precio estratégico propuesto de \$2.50 por porción estándar frente a la oferta sustituta del mercado.

ii. Segmentación de mercado

Tomando como base los lineamientos teóricos sobre la división de mercados, la segmentación del público objetivo del proyecto se define bajo los siguientes parámetros técnicos:

Geográfica: Habitantes y población flotante de la parroquia urbana de Manta, circunscritos específicamente al área de influencia de Urbirríos, con énfasis en el circuito peatonal que conecta el Registro Civil de Manta y la Unidad Educativa Réplica Manta.

Demográfica: Hombres y mujeres de un rango amplio de edad entre los 12 y 55 años. Incluye de forma prioritaria a estudiantes de educación general básica y bachillerato, así como a ciudadanos adultos de estratos socioeconómicos bajos, medios-bajos y medios que acuden a realizar trámites institucionales o laboran en el sector.

Subjetiva o Psicográfica: Consumidores que demuestran un fuerte arraigo hacia los sabores tradicionales marinos manabitas, pero que poseen un estilo de vida dinámico, acelerado y con restricciones de tiempo. Muestran interés por conceptos gastronómicos informales, fusiones culinarias novedosas y valoran la capacidad de personalizar sus alimentos.

Conductual: Clientes con hábitos recurrentes de consumo de alimentos fuera del hogar durante los días laborables (lunes a viernes). Priorizan la velocidad en el despacho, la higiene visible del punto de preparación y buscan una óptima relación costo-beneficio en sus compras alimenticias.

iii. Muestra de Investigación

Para determinar de forma científica el tamaño del universo muestral, se estableció un marco poblacional finito correspondiente al flujo diario promedio estimado de transeúntes, usuarios de servicios públicos y comunidad educativa del sector de Urbirríos, cuantificado en $N = 2500$

individuos en las horas de mayor dinamismo comercial. Para el cálculo estadístico se aplicó la fórmula matemática para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde los parámetros metodológicos se definieron bajo los siguientes criterios de rigor científico:

$N = 2500$ (Universo estimado del circuito institucional de Urbirríos).

$Z = 1.96$ (Nivel de confianza estadística fijado al 95%).

$p = 0.50$ (Probabilidad de aceptación del concepto culinario, fijada en 50% por máxima incertidumbre).

$q = 0.50$ (Probabilidad de rechazo del concepto, equivalente al 50%).

$e = 0.05$ (Margen de error muestral máximo tolerable del 5%).

Al sustituir las variables numéricas dentro del modelo matemático:

$$\begin{aligned} &= \frac{2500 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.5)^2 * (2500 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} \\ &= \frac{2500 * 3.8416 * 0.25}{0.0025 * 2499 + 3.8416 * 0.25} \\ &= \frac{2401}{6.2475 + 0.9604} = \frac{2401}{7.2079} \approx 333.1 \end{aligned}$$

Con base en la resolución del algoritmo estadístico, se determinó que la muestra representativa requerida para validar la investigación es de 333 individuos, a quienes se les aplicaron las herramientas de levantamiento de datos en el territorio seleccionado.

iv. Técnicas de investigación

De acuerdo con las clasificaciones operacionales respecto a las técnicas de investigación, se implementaron dos metodologías complementarias:

La Encuesta (Enfoque Cuantitativo): Se diseñó un cuestionario estructurado de 8 reactivos de opción múltiple y escala de Likert. Este instrumento fue administrado de manera presencial mediante formularios digitales a 333 personas interceptadas de forma aleatoria en los exteriores de la Unidad Educativa Réplica Manta y del Registro Civil de Urbirríos, recopilando datos sobre precios, preferencias de ingredientes y hábitos de compra.

La Observación Directa No Participante (Enfoque Cualitativo): El equipo de investigación realizó un seguimiento en el sitio durante cinco días hábiles consecutivos en franjas horarias críticas (de 11:30 AM a 2:00 PM y de 4:30 PM a 6:30 PM). Se registraron de forma escrita

los tiempos de espera promedio de los clientes en las carretillas existentes, el comportamiento de consumo del estudiantado y los flujos de movilidad urbana frente a las dependencias públicas.

v. Resultados Descriptivos de la Investigación

A continuación, se presenta la tabulación individual de las 10 preguntas aplicadas en el instrumento de investigación a la muestra válida de 333 personas. Los datos se organizan siguiendo la estructura de la encuesta y se acompañan de un análisis integral por cada sección, cumpliendo con las normas de formato APA 7.^a edición.

Sección 1: Preguntas Filtro (Segmentación de la Muestra)

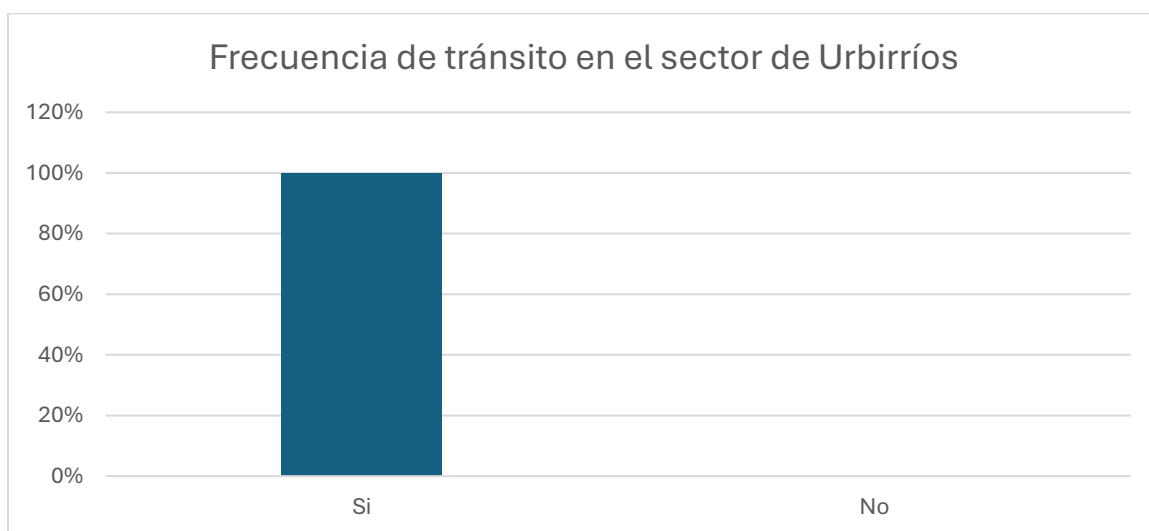
Esta sección tuvo como objetivo depurar la muestra para garantizar que los encuestados formaran parte del mercado objetivo real del proyecto. Las 333 encuestas validadas corresponden exclusivamente a personas que respondieron afirmativamente a ambas interrogantes.

Tabla 2 Frecuencia de tránsito en el sector de Urbirríos (Pregunta 1)

Alternativa	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Sí	333	100.00%
No	0	0.00%
Total	333	100.00%

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Figura 2



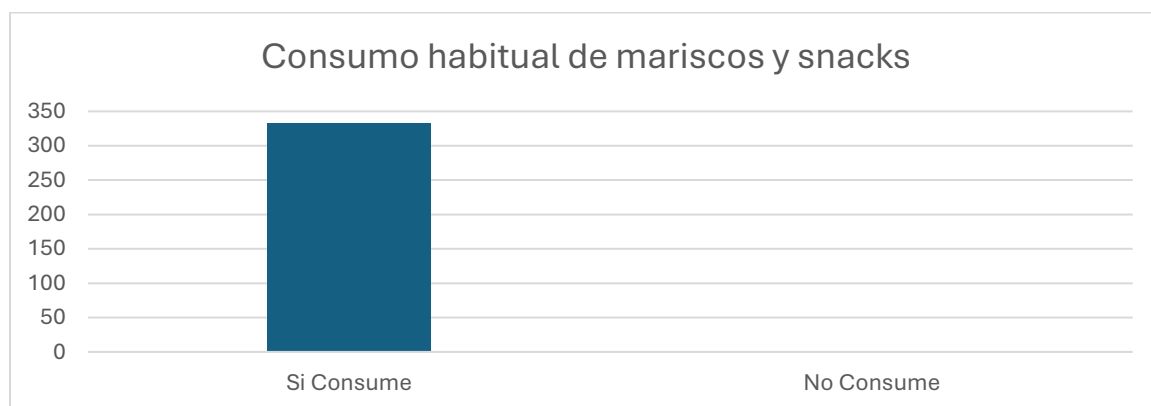
Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Tabla 3 Consumo habitual de mariscos y snacks (Pregunta 2)

Alternativa	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Sí consume	333	100.00%
No consume	0	0.00%
Total	333	100.00%

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Figura 3



Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Análisis de la Sección 1:

Al descartar a los individuos que no transitan por el nodo institucional de Urbirríos o que son alérgicos/reacios al consumo de mariscos, se asegura que las proyecciones de demanda posteriores se fundamenten en prospectos de clientes 100% calificados para el emprendimiento.

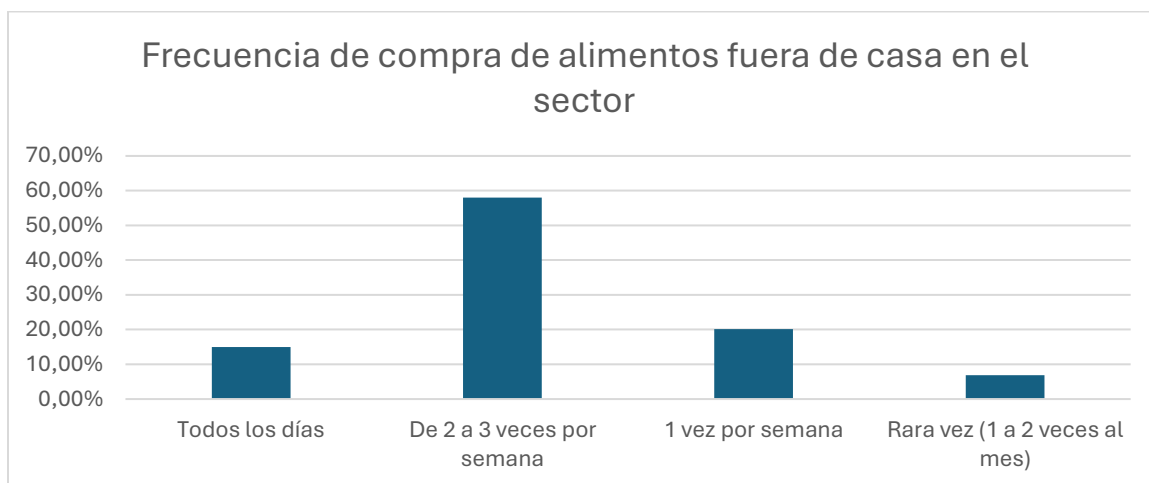
Sección 2: Hábitos de Consumo

Tabla 4 Frecuencia de compra de alimentos fuera de casa en el sector (Pregunta 3)

Alternativa	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Todos los días	50	15.01%
De 2 a 3 veces por semana	193	57.96%
1 vez por semana	67	20.12%
Rara vez (1 a 2 veces al mes)	23	6.91%
Total	333	100.00%

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Figura 4



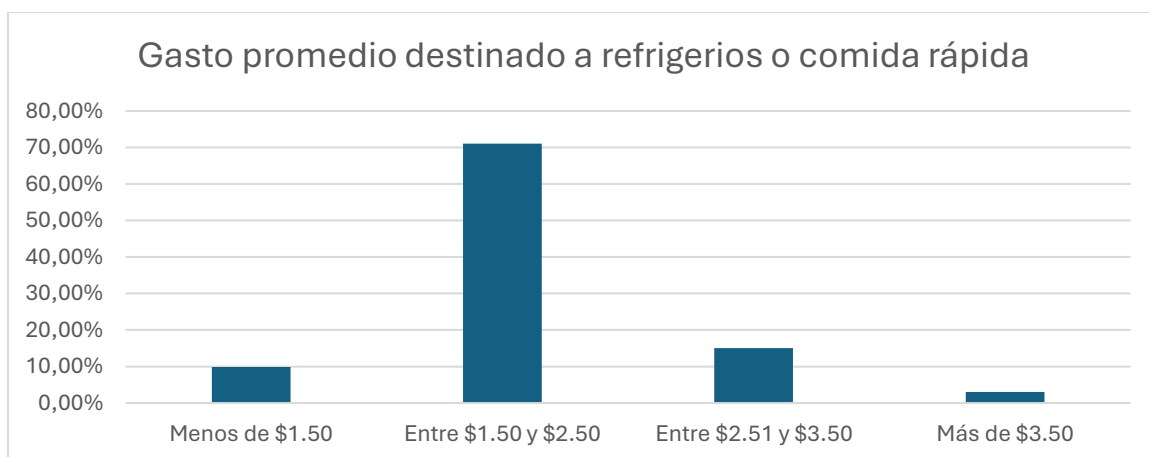
Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Tabla 5 Gasto promedio destinado a refrigerios o comida rápida (Pregunta 4)

Alternativa	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Menos de \$1.50	33	9.91%
Entre \$1.50 y \$2.50	240	72.07%
Entre \$2.51 y \$3.50	50	15.02%
Más de \$3.50	10	3.00%
Total	333	100.00%

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Figura 5



Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Análisis de la Sección 2:

Los resultados de esta sección revelan un mercado con un comportamiento de compra altamente dinámico. El 57.96% de la población adquiere alimentos de 2 a 3 veces por semana, lo que evidencia una alta rotación comercial impulsada por las jornadas académicas y laborales. En el aspecto financiero, el 72.07% del mercado posee un presupuesto asignado de entre \$1.50 y \$2.50 para sus refrigerios. Esta concentración de gasto demuestra que la estructura de costos y precios de "Cevichería Sabor a Mar" se inserta con exactitud en la realidad económica del consumidor promedio de Urbirríos.

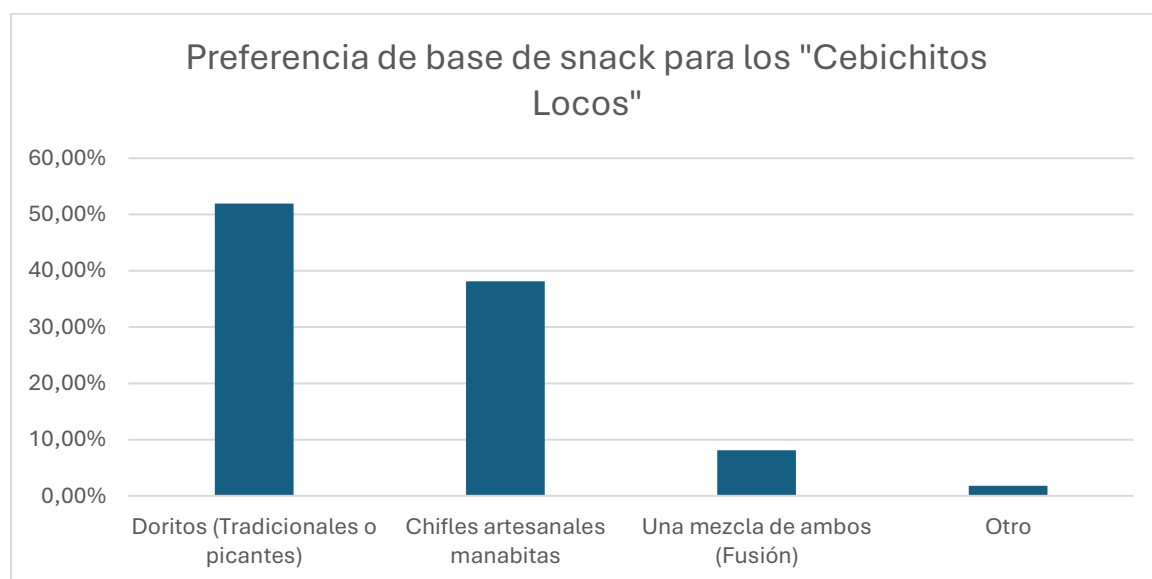
Sección 3: Preferencias del Producto

Tabla 6 Preferencia de base de snack para los "Cebichitos Locos" (Pregunta 5)

Alternativa	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Doritos (Tradicionales o picantes)	173	51.95%
Chifles	127	38.14%
Una mezcla de ambos (Fusión)	27	8.11%
Otro	6	1.80%
Total	333	100.00%

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Figura 6



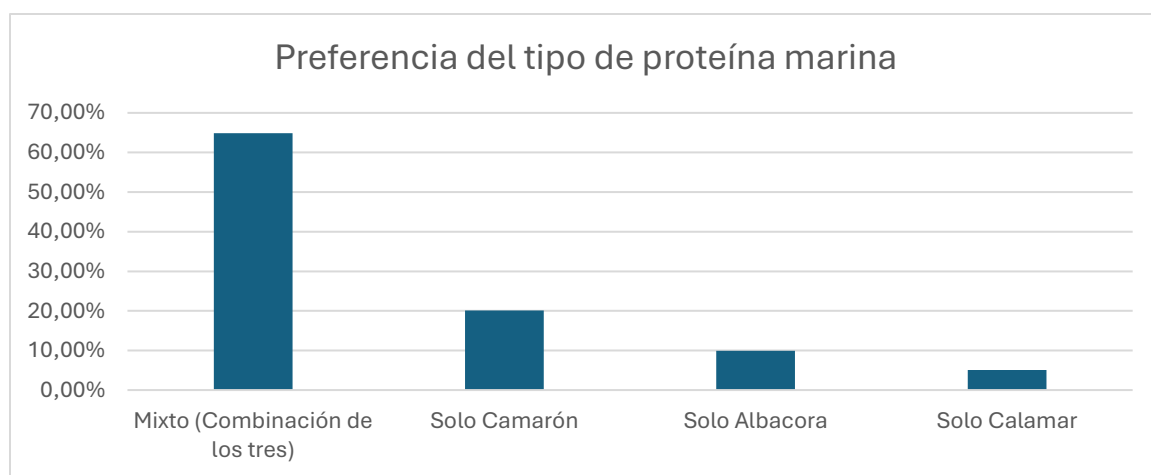
Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Tabla 7 Preferencia del tipo de proteína marina (Pregunta 6)

Alternativa	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Mixto (Combinación de los tres)	216	64.87%
Solo Camarón	67	20.12%
Solo Albacora	33	9.91%
Solo Calamar	17	5.10%
Total	333	100.00%

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Figura 7



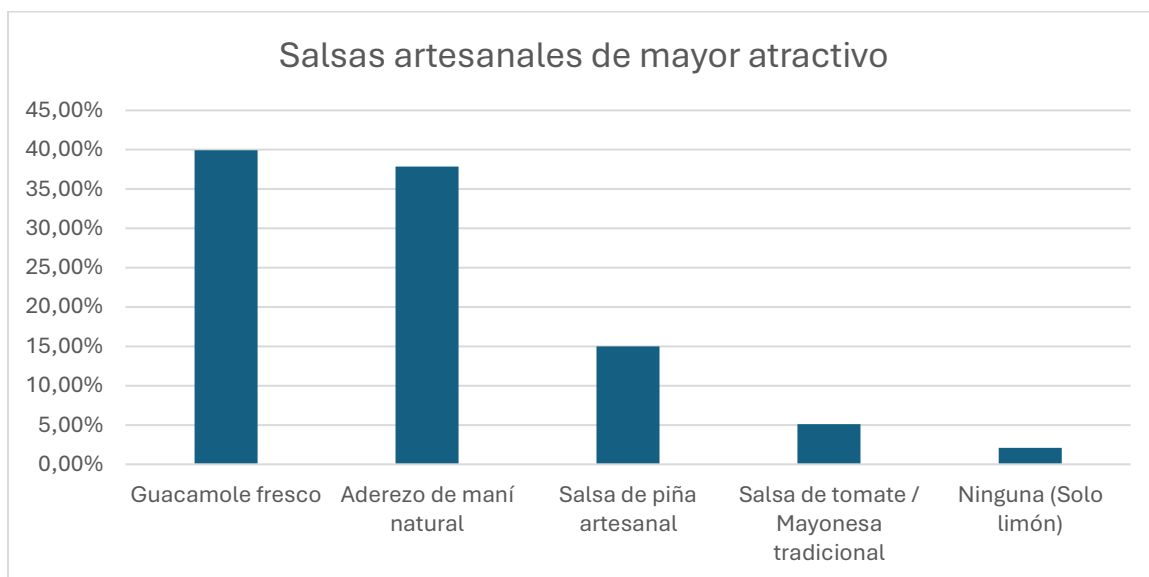
Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Tabla 8 Salsas artesanales de mayor atractivo (Pregunta 7)

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Guacamole fresco	133	39.94%
Aderezo de maní natural	126	37.84%
Salsa de piña artesanal	50	15.01%
Salsa de tomate / Mayonesa tradicional	17	5.11%
Ninguna (Solo limón)	7	2.10%
Total	333	100.00%

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Figura 8



Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Análisis de la Sección 3:

Esta sección aporta la validación técnica para la estructuración del menú operativo. La marcada preferencia por los Doritos (51.95%) fundamenta y justifica de manera directa el concepto central de "dorilocos". Simultáneamente, el interés por los chifles artesanales (38.14%) sugiere la necesidad de mantener un inventario de base local para diversificar la oferta. El consumidor muestra una inclinación contundente hacia la abundancia y la mixtura de sabores: el 64.87% exige un producto mixto (albacora, camarón y calamar) y valora predominantemente las preparaciones de autor como el guacamole y el aderezo de maní, rechazando las salsas industriales tradicionales.

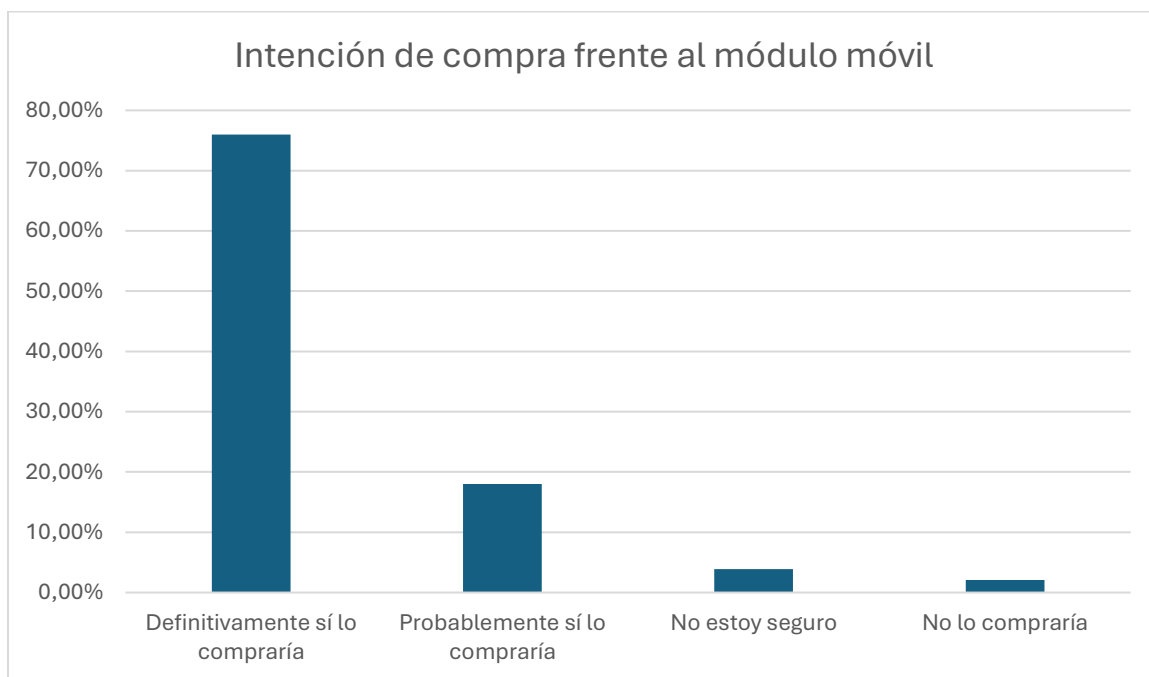
Sección 4: Validación de Precio y Demanda

Tabla 9 Intención de compra frente al módulo móvil (Pregunta 8)

Alternativa	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Definitivamente sí lo compraría	253	75.98%
Probablemente sí lo compraría	60	18.02%
No estoy seguro	13	3.90%
No lo compraría	7	2.10%
Total	333	100.00%

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Figura 9



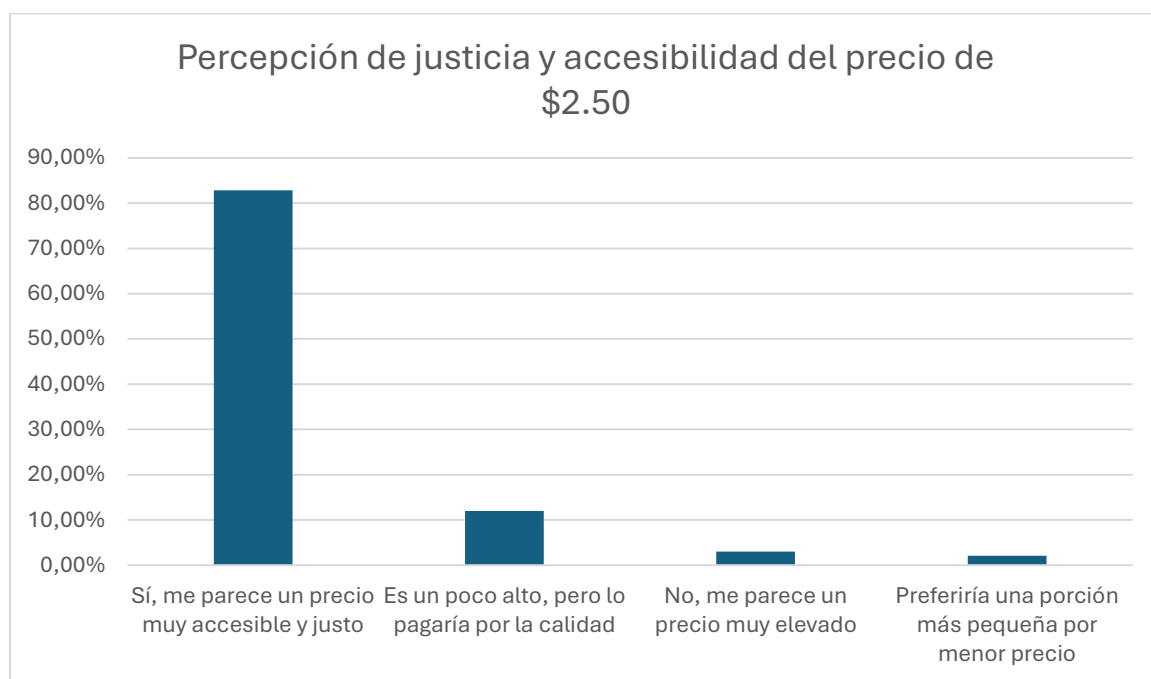
Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Tabla 10 Percepción de justicia y accesibilidad del precio de \$2.50 (Pregunta 9)

Alternativa	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Sí, me parece un precio muy accesible y justo	276	82.88%
Es un poco alto, pero lo pagaría por la calidad	40	12.01%
No, me parece un precio muy elevado	10	3.01%
Preferiría una porción más pequeña por menor precio	7	2.10%
Total	333	100.00%

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Figura 10



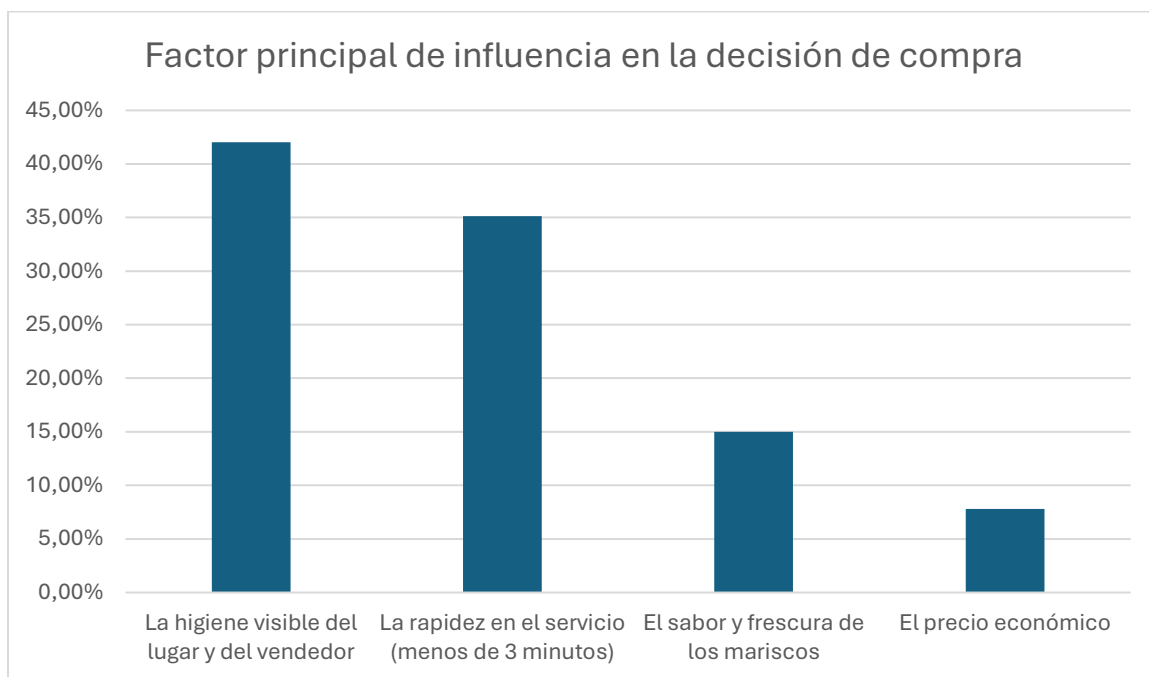
Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Tabla 11 Factor principal de influencia en la decisión de compra (Pregunta 10)

Alternativa	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
La higiene visible del lugar y del vendedor	140	42.04%
La rapidez en el servicio (menos de 3 minutos)	117	35.14%
El sabor y frescura de los mariscos	50	15.01%
El precio económico	26	7.81%
Total	333	100.00%

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Figura 11



Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Análisis de la Sección 4:

Esta sección confirma la viabilidad económica absoluta del proyecto. Con una intención de compra segura del 75.98% y una aceptación contundente del 82.88% hacia el precio fijado de \$2.50, se ratifica la existencia de una amplia demanda insatisfecha. Un hallazgo crítico para el diseño administrativo del emprendimiento es que el cliente prioriza la higiene visual (42.04%) y la rapidez del servicio (35.14%) muy por encima del precio como factor decisivo (7.81%). Esto dictamina que la estrategia competitiva de "Cevichería Sabor a Mar" no debe enfocarse en guerras de precios con otras carretillas, sino en garantizar despachos cronometrados y mantener un módulo móvil con certificaciones visibles de inocuidad alimentaria.

c. Análisis de la Demanda

El estudio de la demanda permite evaluar el comportamiento de compra del público objetivo y modelar la proyección de ventas necesaria para sustentar los flujos financieros de la alternativa de desarrollo empresarial propuesta.

i. Características de la Demanda

De acuerdo con el análisis cruzado de las encuestas y los diarios de observación de campo, la demanda potencial para la comercialización de dorilocos en Urbirríos exhibe tres características estructurales:

Concentración Horaria Vinculada a Horarios Institucionales: Al estar vinculados de forma directa al calendario escolar y de trámites públicos, los flujos de la demanda presentan picos de consumo masivo entre las 11:30 AM y la 1:30 PM, coincidiendo con el cambio de jornadas estudiantiles y las horas previas al cierre de trámites del Registro Civil.

Sensibilidad Hacia la Inocuidad y Frescura: Al tratarse de un producto cuya base proteica contiene albacora, camarón y calamar, el consumidor muestra un nivel elevado de exigencia respecto a la refrigeración de los insumos. La transparencia visual en el ensamblaje dentro del módulo móvil y el uso de recipientes que aseguren la cadena de frío actúan como factores determinantes para consolidar la intención de compra.

Valoración de la Manufactura Artesanal de Acompañantes: Las respuestas cualitativas revelan que el cliente manabita prioriza los aderezos hechos en casa sobre las salsas industriales tradicionales. El guacamole, la salsa de piña artesanal y la salsa de maní natural registraron los puntajes más altos en la escala de deseabilidad, convirtiéndose en el principal motor de fidelización del producto.

ii. Proyección de la Demanda

Para actuar bajo un marco analítico conservador y realista frente al jurado, la proyección de la demanda toma como base los datos de la encuesta de campo, donde el 75.98% de los 333 individuos encuestados manifestó una firme intención de adquirir el producto de forma semanal.

Con base en el análisis de flujo peatonal y vehicular en el nodo institucional del sector Urbirríos —determinado por la afluencia combinada hacia la Unidad Educativa Réplica Manta (con un total de población de 2618 habitantes) y la agencia del Registro Civil—, se establece un universo finito de tránsito proyectado en 2 500 personas diarias. A partir de la capacidad instalada de despacho del módulo móvil y los tiempos de atención por usuario, se asume una tasa de penetración de mercado conservadora del 6 %, estimada en una colocación efectiva de 150 porciones diarias. La proyección del volumen de producción mensual y anual se fundamenta en un calendario operativo de 22 días laborables al mes (lunes a viernes), alineado rigurosamente con los días de funcionamiento de las entidades públicas y educativas del sector.

La tasa del 6 % no representa una limitación de la demanda del entorno, sino un techo operativo del punto de venta. Atender a 150 clientes en una jornada de 6 a 8 horas implica despachar un promedio de 18 a 25 porciones por hora (aproximadamente una venta cada 2,5 a 3,3 minutos). Este ritmo se ajusta al rendimiento máximo continuo de un módulo móvil con recursos de personal y equipamiento reducidos, garantizando la calidad del servicio sin generar cuellos de botella.

Volumen de Demanda Diario: 150 porciones estándar.

Volumen de Demanda Mensual Proyectado: $150 \times 22 = 3300$ porciones al mes.

Volumen de Demanda Anual Proyectado: $3300 \times 12 = 39600$ porciones al año.

Multiplicando el volumen anual de porciones por el precio estratégico estandarizado de \$2.50, el modelo matemático de ingresos brutos anuales para la microempresa se proyecta de la siguiente manera:

Ingresos Brutos Anuales = $39600 \text{ unidades} \times \$2.50 = \$99000.00$

Esta modelación numérica demuestra que el mercado de Urbirríos posee las dimensiones suficientes para generar un flujo bruto anual de noventa y nueve mil dólares americanos, validando el proyecto como una alternativa de desarrollo empresarial de alto rendimiento basada en economías de escala de bajo costo operativo.

d. Análisis de la Oferta

El análisis de la oferta permite identificar a los operadores económicos que compiten por capturar la cuota del presupuesto alimentario del segmento meta en el circuito de Urbirríos.

i. Caracterización de la Oferta Actual

Para organizar los hallazgos competitivos levantados mediante la observación directa del entorno comercial adyacente al Registro Civil, se clasifican los competidores bajo los parámetros formales del mercado gastronómico de la zona.

Tabla 12 Matriz de Caracterización Competitiva de la Oferta Directa e Indirecta en Urbirríos

Tipo de Oferta	Categoría de Competidor	Descripción del Producto y Precios	Fortalezas Comerciales	Debilidades y Brechas de Mercado
----------------	-------------------------	------------------------------------	------------------------	----------------------------------

Oferta Directa (Emprendimientos similares)	No se registran operadores en el sector.	No existen carretillas ni locales de venta de dorilocos de ceviche en Urbirríos.	Nula competencia directa de formato dentro del circuito.	Oportunidad absoluta de captura del nicho de mercado por parte del primer competidor.
Oferta Indirecta (Sustitutos cercanos)	Cevichería tradicional "La Tortuga"	Venta de ceviches tradicionales en formato de plato de mesa. Precios fluctúan entre \$5.00 y \$7.50.	Clientela residencial fidelizada, marca establecida, infraestructura fija comfortable.	Costos elevados para el presupuesto estudiantil, servicio lento no apto para la movilidad urbana.
Oferta Indirecta (Sustitutos lejanos)	Módulos ambulantes de comida rápida tradicional.	Venta de salchipapas, hamburguesas y hot dogs tradicionales. Precios entre \$1.50 y \$2.50.	Precios sumamente bajos, alta velocidad de entrega, aceptación de sabores grasos por jóvenes.	Menú homogéneo y saturado, nulo aporte nutricional de los insumos, malas prácticas higiénicas visibles.

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

El examen analítico de la Tabla 4 confirma que "Cevichería Sabor a Mar" se introduce en un escenario competitivo con claras ventajas tácticas. Los competidores sustitutos de carácter formal no representan una alternativa real para el consumo de alta velocidad debido a sus elevados precios y tiempos de espera. Por su parte, las carretillas de comida rápida tradicional sufren de una fuerte fatiga de mercado debido a la nula diferenciación de sus menús. La propuesta de dorilocos de ceviche se ubica en el cuadrante óptimo de la matriz: ofrece el valor nutricional y el prestigio del marisco fresco de un restaurante de mesa a los precios económicos y velocidades de despacho de un canal móvil urbano.

e. Oportunidad de Emprender

La justificación para la ejecución del proyecto "Producción y Comercialización de Dorilocos en Manta como Alternativa de Desarrollo Empresarial" podemos llegar a concluir una considerable demanda insatisfecha en el sector estudiantil e institucional de Urbirríos. Los resultados científicos del estudio demuestran que los consumidores se enfrentan diariamente a una distorsión del mercado: la necesidad biológica de alimentarse de forma rápida durante sus recesos o esperas de trámites los obliga a consumir carbohidratos saturados de bajo valor nutricional en carretillas convencionales, debido a que las cevicherías tradicionales operan con precios restrictivos y estructuras de servicio estáticas e incompatibles con el ritmo de vida urbano.

La verdadera oportunidad de desarrollo empresarial radica en romper esta ineficiencia del mercado mediante un concepto híbrido innovador. Las oportunidades de negocio con mayor tasa de retorno económico dentro del entorno contemporáneo corresponden a aquellas iniciativas capaces de empaquetar productos de alta rotación y fuerte arraigo cultural dentro de esquemas logísticos ligeros y eficientes.

Al estructurar la producción limpia de los "Cebichitos Locos" en una base operativa central en Urbirríos y comercializarlos de forma dinámica mediante un módulo móvil ágil frente al Registro Civil y el Colegio Réplica Manta por tan solo \$2.50, el negocio absorbe de manera inmediata la demanda insatisfecha de rapidez, economía y salud de la población local. Al no registrarse competidores directos de este formato en Urbirríos, el proyecto adquiere la ventaja competitiva del primer operador (first-mover advantage), transformando los recursos marinos de Manta en un modelo de negocio de alta rentabilidad, flujo de caja inmediato y con una justificación de desarrollo empresarial impecable frente al jurado calificador.

4. Estudio Técnico

a. Tamaño del Proyecto

Para determinar el tamaño óptimo del proyecto, se consideró como unidad de medida la capacidad de elaboración de porciones por un operario gastronómico. A partir de esta base, se calcula la cantidad promedio de "dorilocos de ceviche" que se pueden ofrecer en un determinado periodo, considerando el formato de venta móvil rápida. Esto permitirá estimar el número máximo de productos que se podrán elaborar y despachar.

Tabla 13 Análisis de producción

Equipo mínimo	Unidades de producción por día (8 horas laborables)	Unidades de producción por mes (20 días laborables)	Unidades de producción por año (12 meses laborables)
1 operario (Módulo móvil)	100	2000	24000
2 operarios (Producción + Módulo)	200	4000	48000

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Considerando la variabilidad en la productividad de equipos y personal, así como las horas pico en el sector institucional, se ha estimado un rendimiento promedio del 90% para los cálculos siguientes. A continuación, se presentan los resultados obtenidos al evaluar la capacidad de generación del producto:

Tabla 14 Capacidad de generación del producto

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Capacidad Nominal	48000	48000	48000	48000	48000
Capacidad Teórica (90%)	43200	43200	43200	43200	43200
Capacidad Real Esperada	90%	92%	94%	95%	95%

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

La tabla sugiere que la empresa tiene una capacidad de generación de productos relativamente estable y predecible durante un periodo anualizado. Se planifica una capacidad máxima y se espera mantener un nivel de producción cercano al 95% de esa capacidad a largo plazo.

b. Localización del Proyecto

Es la ubicación global del proyecto, que implica determinar el área total en la que se ubicará el negocio. El propósito de esta ubicación es examinar los distintos sitios donde se puede situar el módulo móvil, con el objetivo de establecer el lugar estratégico donde se consiga la mayor exposición y demanda en Manta.

Para el estudio de las microlocalizaciones en el sector de Urbirríos se consideraron variables como los costos operativos, la visibilidad, el flujo de personas (estudiantes y usuarios), la accesibilidad y el nivel de competencia.

El orden en que quedaron las alternativas de localidades es:

Punto intermedio (Conector Registro Civil - Colegio): 352

Frente al Registro Civil: 342

Frente al Colegio Réplica Manta: 332

Tabla 15 Matriz de micro localización

Factores	Peso (0–10)	Valoraciones (0–10) - Registro Civil	Valoraciones (0–10) - Colegio	Valoraciones (0–10) - Punto Intermedio	Ponderada - Registro Civil	Ponderada - Colegio	Ponderada - Punto Intermedio
Costos / Permisos	10	9	9	8	90	90	80
Visibilidad	8	9	8	10	72	64	80
Accesibilidad (Módulo)	8	9	9	9	72	72	72
Flujo de personas	9	10	10	10	90	90	90
Cercanía proveedores	3	6	6	10	18	16	30
TOTAL					342	332	352

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

c. Ingeniería del Proyecto

i. Proceso de Producción y/o Generación de Servicio

El producto que se va a lanzar al mercado es un snack denominado "Dorilocos de Ceviche", elaborado con bases de snacks comerciales (Doritos) o chifles artesanales, cubiertos con proteínas marinas (albacora, camarón, calamar) e integrados con salsas caseras, con el fin de hacerlo de un sabor y presentación atractivo para jóvenes y adultos.

Flujo de proceso para la producción:

Recepción y Preparación de Ingredientes: Pesar, medir e inspeccionar los mariscos frescos (almacenar inmediatamente en cadena de frío). Lavar y picar la cebolla, cilantro y preparar bases de salsas (guacamole, piña, maní).

Cocción y Curtido (Fase Previa): Blanquear el camarón y el calamar en agua hirviendo y aplicar choque térmico. Curtir la albacora en jugo de limón sutil. Almacenar en recipientes termoaislantes.

Apertura y Moldeado (Generación de Servicio): Al recibir la orden en el módulo móvil, se realiza el corte horizontal de la funda de Doritos o se sirve la base de chifles en el empaque.

Ensamblaje: Se incorporan las porciones de albacora, camarón y calamar directamente sobre la base crujiente.

Adición de Salsas y Empaquetado: Se vierten los jugos cítricos, la cebolla, el cilantro y las salsas seleccionadas por el cliente. Se entrega el producto final con utensilios biodegradables.

ii. Balance de Mano de Obra y Materiales

Tabla 16 Balance de mano de obra y materiales (Base de 100 porciones)

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Medida	Costo VU	Costo Total
Mano de Obra Directa					
Operador / Vendedor	3:20	\$0,03	hora	\$0,03	\$3,18
Materiales Directos					
Albacora	50	\$0,01	g	\$0,39	\$39,00

Camarón	30	\$0,01	g	\$0,31	\$31,00
Calamar	40	\$0,00	g	\$0,06	\$6,00
Doritos	1	\$0,32	unidad	\$0,32	\$32,00
Maní y Aguacate	14	\$0,00	g	\$0,04	\$4,00
Salsas variadas	21	\$0,00	g	\$0,07	\$7,00
Cebolla, Tomate y Cilantro	45	\$0,00	g	\$0,07	\$7,00
Limón y Sal	17	\$0,00	g	\$0,02	\$2,00
Bebidas	1	\$0,25	unidad	\$0,25	\$25,00
Snacks	1	\$0,20	unidad	\$0,20	\$20,00
Materiales Indirectos					
Tenedores plásticos	100	\$0,05	unidad	\$0,05	\$5,00
Servilletas / Insumos limpieza	1	\$0,03	lote	\$0,03	\$3,00
Total, Costo de Producción				\$1,84	\$184,18

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Tabla 17 Nómina

Cargo	Cantidad	Salario	Total	Fondo reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacnes.	Aporte patronal	Aporte personal	Total mensual	Total anual
Mano de obra directa											
Operario Prep.	1	\$368,32	\$368,32	\$30,68	\$30,69	\$30,69	\$15,35	\$41,07	\$34,81	\$482,00	\$5.784,00
Vendedor Móvil	1	\$368,32	\$368,32	\$30,68	\$30,69	\$30,69	\$15,35	\$41,07	\$34,81	\$482,00	\$5.784,00
TOTAL	2	\$736,65	\$736,65	\$61,36	\$61,39	\$61,39	\$30,69	\$82,14	\$69,61	\$964,00	\$11.567,99

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

iii. Maquinaria y Equipo

Se contará con equipos para garantizar la operatividad y la inocuidad alimentaria:

Módulo Móvil de Acero Inoxidable:

Características principales:

- Medidas: 1200 x 700 x 1100h mm
- Fabricación premium: Estructura en acero inoxidable, resistente y duradera.
- Estación de trabajo integrada con:
 - Cuba para hielo con compartimentos, separadores, desagüe y aislamiento
 - 6 cubetas Gastronorm® de acero inoxidable para frutas y decoraciones
 - Botellero doble (speed rack)
 - Bar top robusto con bar mat incorporado
 - Fregadero con grifo, depósito de agua limpia y depósito de desagüe
 - Blender station
 - Zona de herramientas
 - Tabla de corte con raíles
 - Estante inferior para botellas y almacenaje
- Movilidad total: Equipada con ruedas para fácil transporte.
- Iluminación LED para un impacto visual profesional.
- Panel frontal personalizable con tu logotipo.

Figura 12



Fuente: Módulo móvil de acero inoxidable para servicio gastronómico. Tomada de <https://barstations.com/cdn/shop/files/29.png?v=1775652020&width=1920>

Cocina Industrial (Área de Pre-producción):

Características destacadas:

- Estructura de acero inoxidable, resistente y fácil de limpiar.
- 2 quemadores de alta potencia, perfectos para una cocción rápida y uniforme.
- Diseño industrial, ideal para restaurantes, food trucks y cocinas profesionales.
- Perillas ergonómicas, permiten un ajuste preciso de la temperatura.
- Fácil instalación y mantenimiento, para un uso sin complicaciones.
- 2 puertas deslizantes para guardar y fácil de limpiar.

Figura 13



Fuente: Estructura metálica de 2 quemadores de alta presión para el blanqueado rápido del camarón y calamar. Tomada de https://almacenesfamiliar.com/wp-content/uploads/2023/07/COCINA-INDUSTRIAL-OBANDO-2-QUEMADORES-A.INOX_.png

Licuada:

Características Principales

- Motor de alta durabilidad: Motor 6 veces más duradero.
- Potencia: 700 watts.
- Vaso de alto rendimiento: Fabricado en vidrio con capacidad de 1.5 litros (6 tazas), resistente a choques térmicos (soporta ingredientes hirviendo).
- Sistema de acople: Acople metálico 10 veces más fuerte, lo que garantiza una mayor vida útil.
- Cuchilla especializada: Revolucionaria cuchilla trituradora de hielo.
- Controles: Cuenta con controles ergonómicos y un clásico interruptor de palanca.
- Diseño: Diseño moderno de la serie profesional clásica, reinventada y modernizada.
- Voltaje: Disponible para 120 V y 220 V.

Figura 14



Fuente: Licuadora Oster clásica de 1,5 litros. Tomada de <https://pycca.vteximg.com.br/arquivos/ids/210175-1000-1000/A02749-1.jpg?v=637729434892200000>

Refrigeradora

Características Principales

- Dimensiones: Alto de 175 cm, ancho de 71 cm y profundidad de 67 cm.
- Peso: 65.91 kg.
- Compartimento del congelador: Cuenta con 1 bandeja y 2 anaqueles de vidrio templado, con una resistencia de carga de 36 kg.
- Refrigerador: Equipado con 4 bandejas de vidrio y 1 cajón para organización.
- Eficiencia y consumo: Clasificación de eficiencia energética categoría A, con un consumo de 281.10 Kw.h/año.
- Garantía del proveedor: Respaldo de 20 años en el compresor, 3 años en la tarjeta del compresor y 1 año en el producto en general.
- Identificación del modelo: Modelo comercial y MPN RI-480 NE

Figura 15



Fuente: Refrigeradora Indurama Top Mount RI-480 NE. Tomada de <https://www.artefacta.com/refrigeradora-indurama-top-mount-2-puertas-390-l-no-frost-ri-480-ne-159068/p>

iv. Distribución de Planta de Producción y/o Establecimiento de Generación de Servicio

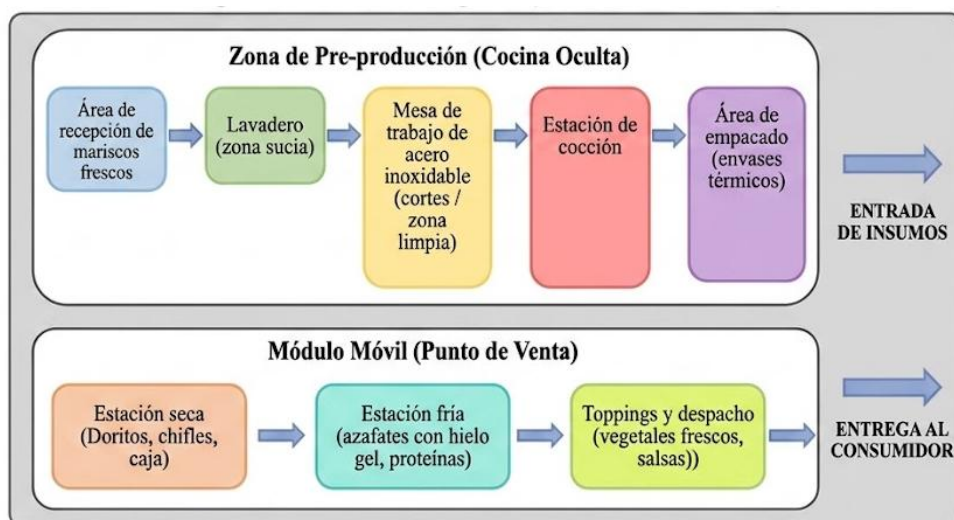
Panel A: Zona de Pre-producción (Cocina) - Flujo en "L"

Este diagrama debe ubicarse en la parte superior o izquierda, utilizando bloques rectangulares con esquinas redondeadas y flechas que guíen la dirección en forma de "L".

Panel B: Módulo Móvil (Punto de Venta) - Flujo Lineal

Este diagrama debe ubicarse en la parte inferior o derecha, reflejando un flujo continuo y directo de cara al cliente (ensamblaje rápido).

Figura 16 Distribución de la planta de producción y módulo móvil de venta



Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

5. Estudio Organizacional

El presente estudio organizacional define la estructura administrativa, legal y tributaria que guiará el funcionamiento de "**Cevichería Sabor a Mar**". Se establecen los cimientos estratégicos para garantizar que la comercialización de "Cebichitos Locos" opere de manera formal, escalable y en cumplimiento con la normativa ecuatoriana vigente.

a. Visión

Ser reconocidos para el año 2030 como el emprendimiento líder de street food de mariscos en el cantón Manta, expandiendo nuestro modelo de módulos móviles hacia las principales zonas comerciales, institucionales y turísticas de la provincia de Manabí, destacándonos por la calidad, la rapidez y el valor nutricional de nuestra propuesta.

b. Misión

Brindar una experiencia gastronómica rápida y accesible a la población flotante del sector de Urbiríos mediante la fusión de snacks crujientes y mariscos frescos de alta calidad. Nos comprometemos a mantener rigurosos estándares de higiene, optimizando el tiempo de nuestros clientes institucionales y estudiantiles a través de un servicio de despacho inferior a tres minutos.

c. Estructura Organizacional

Dada la naturaleza microempresarial del proyecto y su tamaño proyectado (ventas iniciales de 150 porciones diarias), se establece una **estructura organizacional plana y funcional**. Este modelo facilita la comunicación directa, reduce los costos administrativos y permite una rápida toma de decisiones.

La organización se compone inicialmente de dos niveles:

Nivel Estratégico y Comercial: Liderado por el Propietario/Gerente (Emprendedor), quien a su vez ejecuta la función de atención directa en el módulo móvil.

Nivel Operativo: Ejecutado por el Operador de Producción, encargado exclusivamente de la cocina (preproducción física).

Figura 17 Organigrama de la estructura del proyecto



Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

d. Mapa de Procesos

El modelo de negocio requiere una clara delimitación de los procesos para transformar las materias primas (albacora, camarón, calamar, snacks) en el producto final entregado al consumidor.

Figura 18 Mapa de procesos



Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaïbor

e. Funciones y Productos Esperados

Tabla 18 Manual de funciones y resultados esperados por cargo

Modelo Operativo Módulo Móvil & Cocina — Cevichería sabor a mar	
Organización: Cevichería sabor a mar	Nodo Operativo: Urbirríos / Manta, Ecuador
Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaïbor	Fecha de Emisión: 2026 - 1
Código del Documento: MPO-CL-2026-v1	Estado: Aprobado

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL MANUAL

El presente Manual de Procesos y Organización constituye el instrumento normativo y operativo fundamental de “Cevichería sabor a mar”. Su objetivo principal es estandarizar las actividades administrativas, contables, comerciales, de producción y de control de calidad para garantizar la inocuidad alimentaria, la eficiencia operativa y el cumplimiento sistemático de los estándares de servicio en el Módulo Móvil de venta al paso (ubicado estratégicamente en el nodo institucional de Urbirríos) y en la Cocina de preparación proteica.

Metas Operativas Clave (KPIs)

Colocación Diaria: 150 porciones diarias de Dorilocos de Ceviche (tasa de captura del 6% sobre flujo peatonal de 2.500 personas).

Tiempo de Atención al Cliente: Inferior a 3 minutos por usuario en el Módulo Móvil.

Inocuidad Alimentaria: Cero incidencias de contaminación cruzada y cumplimiento estricto de la cadena de frío (0 °C a 4 °C).

2. RESEÑA Y PERFIL DEL EMPRENDEDOR (DIRECCIÓN GENERAL)

La dirección del proyecto “Cevichería sabor a mar” está liderada por Matt Davidson Quiroz Gaibor, emprendedor y estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM).

Dimensión	Descripción del Perfil director
Formación Académica	Formación universitaria superior en Administración de Empresas y Ciencias Contables (ULEAM), con dominio en Investigación de Operaciones, Métodos Simplex, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión y Modelado Financiero.
Experiencia Previa	Experiencia práctica en diseño de modelos de negocio sostenibles, gestión de emprendimientos gastronómicos de comida rápida marina, planificación logística de distribución y control contable en microempresas regionales.
Capacidades Directivas	Liderazgo operativo, capacidad analítica para la optimización de procesos de producción, manejo de herramientas de simulación financiera, resolución rápida de problemas en punto de venta y visión estratégica de economía circular.
Responsabilidades Principales	Supervisión general de la cadena de valor, gestión financiera global, aseguramiento de normativas legales y sanitarias en Manta, definición de estrategias comerciales y control de costos y rendimientos.

3. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES POR ÁREA ESTRUCTURAL

Para asegurar una gestión integral, la estructura funcional de “Cevichería sabor a mar” abarca cuatro áreas clave de desempeño:

1. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

2. FUNCIONES CONTABLES Y FINANCIERAS

Planificación y programación de la producción mensual (22 días laborables). Gestión de la cadena de suministro y relación con proveedores marinos de Manabí. Cumplimiento de regulaciones municipales y de inocuidad sanitaria en Manta.	Arqueo y cierre de caja diario del Módulo Móvil. Control de costos de materia prima, rendimientos y mermas en cocina. Administración del flujo de caja, liquidez e inventarios mínimos de seguridad.	
3. FUNCIONES COMERCIALES Y DE VENTAS Atención rápida y personalizada al cliente en el nodo Urbirríos. Ejecución de estrategias de fidelización y promociones al paso. Gestión de la imagen de marca, limpieza e higiene visual del módulo.	4. CONTROL DE CALIDAD E INOCUIDAD Inspección organoléptica de la materia prima marina a la recepción. Supervisión de temperaturas de congelación, refrigeración y despacho. Garantía de cumplimiento de recetas estándar y porcionado exacto.	
4. MANUAL DE FUNCIONES Y RESULTADOS ESPERADOS POR CARGO		
Cargo	Funciones Principales	Productos Esperados (Resultados)
Propietario / Gerente	Recepcionar e inspeccionar la materia prima marina garantizando frescura. Realizar los procesos de limpieza, porcionado y cocción bajo estrictas normas de inocuidad. Preparar las salsas artesanales, aderezos y complementos. Empacar insumos asegurando la rigurosa cadena de frío para su traslado al módulo.	Insumos proteicos listos para el ensamblaje diario en el módulo. Cero incidencias de contaminación cruzada. Cumplimiento estricto de las recetas estándar (merma controlada y trazabilidad de insumos).
Responsable de Producción y Vendedor	Administrar los recursos financieros e inventarios del punto de venta. Ensamblar los dorilocos de ceviche en el punto de venta asegurando la presentación estándar. Atender al cliente, gestionar cobros y aplicar estrategias de fidelización. Asegurar la higiene visual y desinfección continua del módulo móvil.	Cumplimiento de la meta de ventas de 150 porciones diarias. Tiempos de servicio inferiores a 3 minutos por cliente. Cierre de caja cuadrado y sin inconsistencias monetarias.
5. COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL PERSONAL		
5.1 Perfil y Competencias: Operador de Producción (Cocina Oculta)		
Competencias Técnicas: Dominio comprobado en fileteado, corte, porcionado e higienización de mariscos y pescados. Manejo de técnicas de cocción controlada y enfriamiento rápido (blast chilling/choque térmico).		

Inocuidad y Sanidad: Conocimiento sólido de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), gestión de Puntos Críticos de Control (HACCP) y prevención de contaminación cruzada (uso diferenciado de tablas y utensilios).

Actitudes: Disciplina, rigor métrico en balanza, alto sentido del orden, limpieza extrema y capacidad de trabajo bajo estándares de tiempo.

5.2 Perfil y Competencias: Agente de Ventas / Módulo Móvil

Competencias Comerciales: Habilidad verbal, cortesía, agilidad operativa en el ensamblaje de insumos listos para servir, técnica de venta cruzada y manejo fluido de objeciones al cliente.

Gestión Financiera de Campo: Manejo ágil de caja chica, cobro en efectivo y medios digitales (transferencias/ QR), y matemática básica para cambio rápido sin margen de error.

Orientación a la Calidad: Pulcritud personal impecable (uso obligatorio de cofia, mascarilla, delantal pulcro), manteniendo el módulo despejado y atractivo a la vista del consumidor.

6. PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Para cerrar las brechas operativas e institucionalizar la calidad, se establece un programa obligatorio de capacitación estructurado en tres módulos continuos:

Módulo de Capacitación	Contenidos Específicos	Evaluación / Indicador
1. Inocuidad y Manipulación Higiénica de Alimentos	Norma sanitaria ecuatoriana, cadena de frío (0°C a 4°C), lavado e higienización de manos, desinfección de superficies y prevención de contaminación cruzada.	Aprobación de examen práctico desanitización y certificación de manipulación de alimentos.
2. Excelencia en Servicio y Velocidad Operativa	Estandarización del ensamblaje del doriloco de ceviche, protocolo de saludo y despedida, cronometraje de despacho (< 3 minutos) y manejo de flujo de clientes en horas pico.	Evaluación de cliente incógnito y simulación de despacho con tiempos < 3 min por porción.
3. Control Financiero y Arqueo de Caja	Procedimiento de apertura y cierre de caja, registro exacto de mermas o cortesías, uso de hojas de inventario físico diario y cuadre contable.	Diferencia cero en auditorías aleatorias de caja chica y cuadre de inventarios al 100%.

7. PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTÁNDAR (POE)

POE-01: Recepción e Inspección de Materia Prima Marina (Cocina Oculta)

- Horario:** 06:00 AM – Recepción de insumos frescos del proveedor.
- Verificación:** Comprobar olor característico, textura firme, agallas rojas y temperatura interna $\leq 4^{\circ}\text{C}$ mediante termómetro de punzón.
- Aceptación/Rechazo:** Si el insumo no cumple los parámetros de frescura, se registra en la bitácora de mermas y se solicita reposición inmediata.

POE-02: Porcionado y Cadena de Frío (Cocina Oculta)

- Limpieza de mariscos utilizando agua tratada y desinfectante de grado alimenticio.
- Porcionado exacto según la receta estándar (gramaje estricto por porción).

3. Empacado al vacío o en recipientes herméticos de grado alimenticio y refrigeración inmediata entre 0 °C y 2 °C hasta su traslado en termoboxes al módulo móvil.

POE-03: Ensamblaje y Despacho en Punto de Venta (Módulo Móvil)

1. **Apertura del Módulo (08:30 AM):** Limpieza con alcohol al 70%, verificación de temperatura de contenedores térmicos.
2. **Atención y Venta:** Recibir la orden del cliente, ensamblar la base de Doritos, agregar la porción proteica precocida/marinada y coronar con salsas artesanales.
3. **Tiempo Límite:** El proceso completo desde el cobro hasta la entrega no debe exceder de 180 segundos (3 minutos).
4. **Cierre Diario:** Arqueo de caja, conteo del stock sobrante, lavado de utensilios y sanitización general del módulo.

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

f. Constitución Jurídica

Para iniciar las operaciones de forma legal y proteger el patrimonio personal del emprendedor, la figura jurídica idónea es la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.).

Justificación:

Se puede constituir con un solo accionista (el emprendedor).

El trámite de constitución es electrónico, ágil y no requiere escritura pública ni capital mínimo, reduciendo los costos iniciales de arranque.

Limita la responsabilidad del emprendedor al monto de sus aportes, separando el riesgo comercial (módulo de ventas) de sus finanzas personales.

Proyecta una imagen de formalidad sólida frente a proveedores y autoridades (como el Registro Civil o el Colegio Réplica Manta).

g. Obligaciones Tributarias

Con base en la proyección de ventas (\$99,000.00 anuales) y considerando la figura jurídica formal, "Cevichería Sabor a Mar" se sujetará al Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) - Categoría Emprendedor regulado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Las obligaciones tributarias mandatorias incluyen:

Emisión de comprobantes de venta electrónicos: Obligatorio para todas las transacciones.

Declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA): De forma semestral o mensual. Los mariscos en estado natural gravan tarifa 0%, pero el producto transformado (snack preparado) estará sujeto a la tarifa vigente.

Declaración del Impuesto a la Renta: Se realizará anualmente aplicando la tabla progresiva de tributación para negocios bajo el régimen RIMPE Emprendedor.

Retenciones en la Fuente: Retención de impuestos a proveedores (de ser aplicable y calificado por el SRI).

h. Patentes y Licencias Necesarias para el Emprendimiento

Para garantizar la legalidad, el uso del espacio público y la seguridad sanitaria, el proyecto requiere el cumplimiento de regulaciones específicas, planteadas como objetivos de consecución gradual:

1. Fase de Legalización Municipal (Corto Plazo):

Permiso de Uso de Vía Pública: Emitido por el GAD Municipal de Manta para autorizar el estacionamiento temporal del módulo móvil en la intersección vial de Urbirríos.

Patente Municipal y Tasa de Habilitación: Obligaciones anuales que habilitan la actividad económica en el cantón Manta.

Permiso del Cuerpo de Bomberos: Validación de las medidas de seguridad, manejo de extintores y sistema de gas en el centro de preproducción.

2. Fase de Regulación Sanitaria (Corto/Mediano Plazo):

Certificado de Salud y Manipulación de Alimentos: Obligatorio para el operario de producción y el vendedor del módulo, garantizando la higiene en la manipulación de proteínas crudas.

Permiso de Funcionamiento ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria): Exigido para el centro de preproducción físico donde se manipulan y blanquean los mariscos.

3. Fase de Propiedad Intelectual (Mediano Plazo):

Registro de Marca: Solicitud ante el SENADI (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales) para proteger el nombre comercial "Cevichería Sabor a Mar" y salvaguardar el nombre del producto estrella "Cebichitos Locos", evitando plagios del modelo de negocio en otras zonas de Manta a medida que la marca gane popularidad.

6. Marketing Estratégico

La estrategia de marketing para "Cevichería Sabor a Mar" se fundamenta en la creación de valor mediante la diferenciación y la experiencia del cliente. El objetivo es posicionar a los "Cebichitos Locos" como la opción preferida de street food en Manta, equilibrando una percepción de alta calidad con una propuesta de precio accesible y un servicio ágil.

a. Estrategias de Producto y Diseño

El producto principal, "Cebichitos Locos", se diseña bajo un enfoque de personalización y frescura.

Diseño de Producto: Se utiliza una base crujiente (Doritos tradicionales/picantes o chifles artesanales) que sirve de contenedor. Sobre esta, se dispone un mix proteico de alta calidad (albacora, camarón y calamar), el cual es el diferenciador frente a la competencia de snacks genéricos.

Marca y Logotipo:

Figura 19 Logotipo



Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Diferenciadores: El uso exclusivo de salsas artesanales (guacamole, maní, piña) permite que el producto no sea estandarizado, otorgando al cliente la capacidad de "crear" su propio sabor, lo cual aumenta el valor percibido del snack.

Presentación:

Figura 20 Presentación



Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

b. Estrategias de precio

La estrategia de fijación de precios es competitiva basada en el valor.

Precio Estratégico: Se establece un precio único de \$2.50, el cual fue validado por el 83% de la muestra encuestada como "justo y accesible".

Variación de Precios: Se implementará una estrategia de precio de penetración durante los primeros tres meses, incluyendo promociones de lanzamiento como "combo del día" (producto + bebida natural) por \$3.00, incentivando la prueba del producto.

Gestión de Costos: Dado que el 72% de los consumidores destina entre \$1.50 y \$2.50 para su refrigerio, el precio está calibrado para capturar la mayor parte del mercado objetivo sin sacrificar el margen operativo.

c. Estrategias de Plaza y Canales de Distribución

El canal de distribución es directo y móvil, eliminando intermediarios para garantizar la frescura y reducir costos.

Puntos de Venta: El módulo móvil se ubicará estratégicamente en la intersección vial del sector Urbirríos, maximizando el flujo peatonal masivo.

Alianza de Proveedores Locales: Acuerdos con pescadores artesanales de Manta para la entrega diaria de mariscos a precios preferenciales, asegurando frescura y reduciendo costos de compra.

Alianza de Distribución (Comunidad): Se propondrán convenios con los bares del Colegio Réplica Manta para ofrecer "Cebichitos Locos" como opción premium en sus menús durante los recreos, utilizando el módulo móvil como soporte.

Fidelización: Implementación de una "Tarjeta de Cliente Frecuente" (digital o física), donde la décima porción sea gratuita. Esto asegura una recurrencia mayor al 58% que ya compra snacks en la zona.

d. Estrategias de Promoción

La estrategia de comunicación se centra en la omnicanalidad local, enfocada en captar al cliente durante sus desplazamientos.

Marketing Visual y de Punto de Venta: El módulo móvil contará con señalética de alto impacto que resalte la frescura del marisco (exhibición de los azafates transparentes). La higiene visual será el principal argumento publicitario.

Publicidad Digital: Campañas geolocalizadas en redes sociales (Instagram y Facebook) dirigidas específicamente a los usuarios que transitan o trabajan en Urbirríos, utilizando contenido visual atractivo (fotos de alta resolución del producto).

Promoción en Redes: Viralización orgánica mediante la invitación a los clientes a compartir fotos de su "Doriloco" con un hashtag específico (#SaborAMarManta), sorteando una porción diaria entre quienes etiqueten a la marca.

Comunicación Directa: Uso de códigos QR integrados en el módulo móvil que dirigen directamente a la carta digital o al sistema de pedidos rápidos, reduciendo el tiempo de atención que es crítico para el 35% del mercado encuestado.

7. Análisis Financiero

a. Presupuesto de Inversión

Tabla 19 Presupuesto de inversión – Equipo de cómputo

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Inversión inicial
Laptop para gestión administrativa	1	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL			\$ 500,00

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Tabla 20 Presupuesto de inversión – Muebles y enseres

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Inversión inicial
Mesas y sillas para atención	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Estantería para insumos	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Botes contenedores para salsas (2 por tipo: maní, guacamole, picante, piña, mostaza, tomate)	12	\$ 5,00	\$ 60,00
TOTAL			\$ 1.060,00

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Tabla 21 Presupuesto de inversión – Herramientas

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Inversión inicial
Utensilios de cocina especializados	1	\$ 300,00	\$ 300,00
TOTAL			\$ 300,00

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Tabla 22 Presupuesto de inversión – Maquinaria y equipo

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Inversión inicial
Cocineta industrial	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Licuada industrial (para salsas)	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Refrigeradora para bebidas (comodato)	1	\$ 0,00	\$ 0,00
Refrigeradora para insumos (cocina)	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Aire acondicionado	1	\$ 450,00	\$ 450,00
TOTAL			\$ 1.500,00

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Tabla 23 Presupuesto de inversión – Activos diferidos

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Inversión inicial
Trámites legales y constitución	1	\$ 300,00	\$ 300,00

Permisos de funcionamiento (Municipio/Bomberos)	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Permiso sanitario (ARCSA)	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Diseño de imagen corporativa y branding	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Publicidad de lanzamiento	1	\$ 150,00	\$ 150,00
TOTAL			\$ 1.050,00

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Tabla 24 Resumen de inversión

Detalle	Valores
Activos Fijos (Tablas 27-30)	\$ 3.360,00
Activos Intangibles (Tabla 31)	\$ 1.050,00
Capital de trabajo (3 meses de operación)	\$ 5.750,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 10.160,00

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

b. Estructura de Financiamiento

La participación del capital propio se mantiene estrictamente en el 10% solicitado:

Tabla 25 Resumen del capital propio

Fuente de financiamiento	Porcentaje	Valor
Capital propio	10%	\$ 1.016,00
Financiamiento externo (Crédito)	90%	\$ 9.144,00
TOTAL	100%	\$ 10.160,00

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

c. Presupuesto de Ingresos

Tomando en cuenta la proyección de ventas de 4.290 unidades mensuales (51.480 anuales), un precio de \$2,50 para los Dorilocos de ceviche, \$0,50 para las bebidas, y aplicando una tasa de crecimiento conservadora del 3% anual, el presupuesto se estructura de la siguiente manera:

Tabla 26 Presupuesto de ingresos

Producto	1	2	3	4	5
Dorilocos de ceviche	\$ 128.700,00	\$ 132.561,00	\$ 136.537,83	\$ 140.633,96	\$ 144.852,98
Bebidas	\$ 25.740,00	\$ 26.512,20	\$ 27.307,57	\$ 28.126,80	\$ 28.970,60
TOTAL	\$ 154.440,00	\$ 159.073,20	\$ 163.845,40	\$ 168.760,76	\$ 173.823,58

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

d. Presupuesto de Egresos

Depreciación

Tabla 27 Depreciación – Área administrativa

Detalle	Valor	Vida útil	1	2	3	4	5	Total depreciado	Valor residual
Equipos de Cómputo	\$ 500,00	3	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,66			\$ 500,00	\$ 0,00
TOTAL			\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,66	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 500,00	\$ 0,00

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Tabla 28 Depreciación – Área de producción

Detalle	Valor	Vida útil	1	2	3	4	5	Total, depreciado	Valor residual
Muebles y enseres	\$ 1.060,00	10	\$ 106,00	\$ 106,00	\$ 106,00	\$ 106,00	\$ 106,00	\$ 530,00	\$ 530,00
Herramientas	\$ 300,00	10	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Maquinaria y Equipo	\$ 1.500,00	10	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 750,00	\$ 750,00
TOTAL			\$ 286,00	\$ 286,00	\$ 286,00	\$ 286,00	\$ 286,00	\$ 1.430,00	\$ 1.430,00

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Amortización

Nota técnica: Los activos diferidos se han clasificado según su naturaleza. Los trámites legales, de constitución, publicidad y branding (\$700,00) corresponden a administración. Los permisos de funcionamiento y ARCSA (\$350,00) corresponden a producción.

Tabla 29 Amortización – Área administrativa

Detalle	Valor	Vida útil	1	2	3	4	5	Total depreciado	Valor residual
Activos intangibles	\$ 700,00	5	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 700,00	\$ 0,00
TOTAL			\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 700,00	\$ 0,00

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Tabla 30 Amortización – Área de producción

Detalle	Valor	Vida útil	1	2	3	4	5	Total depreciado	Valor residual
Activos intangibles	\$ 350,00	5	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 350,00	\$ 0,00
TOTAL			\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 350,00	\$ 0,00

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Nómina proyectada

Para la estructura del personal, se contempla una división entre mano de obra directa y mano de obra indirecta (encargada de la atención al cliente y administración). Se ha aplicado un incremento anual conservador del 2% para las proyecciones de los años 2 al 5.

Tabla 31 Nómina proyectada

Cargo	Cantidad	Total mensual	Total anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra directa								
Preparador	1	\$ 482,00	\$ 5.784,00	\$ 5.784,00	\$ 5.899,68	\$ 6.017,67	\$ 6.138,03	\$ 6.260,79
Mano de obra indirecta								
Atención / Admin	1	\$ 482,00	\$ 5.784,00	\$ 5.784,00	\$ 5.899,68	\$ 6.017,67	\$ 6.138,03	\$ 6.260,79
TOTAL	2	\$ 964,00	\$ 11.568,00	\$ 11.568,00	\$ 11.799,36	\$ 12.035,34	\$ 12.276,06	\$ 12.521,58

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Gastos fijos

En esta tabla se consolidan los egresos operativos que no dependen del volumen de producción de la cevichería. Se incluye únicamente la mano de obra indirecta, junto con la depreciación y amortización del área administrativa calculadas anteriormente, y los servicios básicos proyectados con una ligera tasa de crecimiento anual por inflación (2%).

Tabla 32 Gastos fijos

Detalle	Cantidad (Meses)	Valor unitario	Valor total (Año 1)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina indirecta	12	\$ 482,00	\$5.784,00	\$ 5.784,00	\$ 5.899,68	\$ 6.017,67	\$ 6.138,03	\$ 6.260,79
DEPRECIACIÓN				\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,66	\$ 0,00	\$ 0,00
AMORTIZACIÓN				\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00
Luz	12	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 612,00	\$ 624,24	\$ 636,72	\$ 649,46
Agua	12	\$ 30,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 367,20	\$ 374,54	\$ 382,03	\$ 389,68
Internet	12	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 244,80	\$ 249,70	\$ 254,69	\$ 259,78
Publicidad	12	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 244,80	\$ 249,70	\$ 254,69	\$ 259,78
TOTAL				\$ 7.530,67	\$ 7.675,15	\$ 7.822,51	\$ 7.806,16	\$ 7.959,49

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Costos fijos

En esta tabla se consolidan los gastos operativos inalterables frente al volumen de ventas. La nómina contempla al personal indirecto (atención/administración), mientras que la depreciación de los equipos administrativos finaliza en el año 3.

Tabla 33 Costos fijos

Detalle	Cantidad (Meses)	Valor unitario	Valor total (Año 1)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina indirecta	12	\$ 482,00	\$ 5.784,00	\$ 5.784,00	\$ 5.899,68	\$ 6.017,67	\$ 6.138,03	\$ 6.260,79
Depreciación	-	-	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,66	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortización	-	-	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00
Servicios (Luz, agua, internet)	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.224,00	\$ 1.248,48	\$ 1.273,45	\$ 1.298,92
Publicidad	12	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 244,80	\$ 249,70	\$ 254,69	\$ 259,78
TOTAL			\$ 7.530,67	\$ 7.530,67	\$ 7.675,15	\$ 7.822,51	\$ 7.806,17	\$ 7.959,49

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Costos variables

Tabla 34 Costos variables

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Medida	Costo VU (1)	Costo VT (1)	Costo VU (2)	Costo VT (2)	Costo VU (3)	Costo VT (3)	Costo VU (4)	Costo VT (4)	Costo VU (5)	Costo VT (5)
Albacora	50,00	\$ 0,008	g	\$ 0,39	\$20.077,20	\$ 0,40	\$ 20.679,52	\$ 0,41	\$ 21.299,90	\$ 0,42	\$ 21.938,90	\$ 0,44	\$ 22.597,60
Camarón	30,00	\$ 0,010	g	\$ 0,31	\$15.958,80	\$ 0,32	\$ 16.437,56	\$ 0,33	\$ 16.930,69	\$ 0,34	\$ 17.438,61	\$ 0,35	\$ 17.961,60
Calamar	40,00	\$ 0,002	g	\$ 0,06	\$ 3.088,80	\$ 0,06	\$ 3.181,46	\$ 0,06	\$ 3.276,91	\$ 0,07	\$ 3.375,22	\$ 0,07	\$ 3.476,40
Doritos	1,00	\$ 0,320	unidad	\$ 0,32	\$16.473,60	\$ 0,33	\$ 16.967,81	\$ 0,34	\$ 17.476,84	\$ 0,35	\$ 18.001,15	\$ 0,36	\$ 18.541,60
Maní y Aguacate	14,00	\$ 0,003	g	\$ 0,04	\$ 2.059,20	\$ 0,04	\$ 2.120,98	\$ 0,04	\$ 2.184,61	\$ 0,04	\$ 2.250,14	\$ 0,05	\$ 2.317,60
Salsas variadas	21,00	\$ 0,003	g	\$ 0,07	\$ 3.603,60	\$ 0,07	\$ 3.711,71	\$ 0,07	\$ 3.823,06	\$ 0,08	\$ 3.937,75	\$ 0,08	\$ 4.055,80
Cebolla, Tomate y Cilantro	45,00	\$ 0,002	g	\$ 0,07	\$ 3.603,60	\$ 0,07	\$ 3.711,71	\$ 0,07	\$ 3.823,06	\$ 0,08	\$ 3.937,75	\$ 0,08	\$ 4.055,80
Limón y Sal	17,00	\$ 0,001	g	\$ 0,02	\$ 1.029,60	\$ 0,02	\$ 1.060,49	\$ 0,02	\$ 1.092,30	\$ 0,02	\$ 1.125,07	\$ 0,02	\$ 1.158,80
Bebidas	1,00	\$ 0,250	unidad	\$ 0,25	\$12.870,00	\$ 0,26	\$ 13.256,10	\$ 0,27	\$ 13.653,78	\$ 0,27	\$ 14.063,39	\$ 0,28	\$ 14.485,60
Snacks	1,00	\$ 0,200	unidad	\$ 0,20	\$10.296,00	\$ 0,21	\$ 10.604,88	\$ 0,21	\$ 10.923,03	\$ 0,22	\$ 11.250,72	\$ 0,23	\$ 11.588,80

TOTAL					\$89.060,40		\$ 91.732,22		\$ 94.484,18		\$ 97.318,70		\$100.23
-------	--	--	--	--	-------------	--	-----------------	--	-----------------	--	-----------------	--	----------

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Plan Estratégico para la Mitigación de Volatilidad en Costos Variables

El mercado ecuatoriano presenta una marcada inestabilidad en productos agrícolas críticos para tu receta. El limón, por ejemplo, registró precios extremos donde un saco superó los USD 120 (frente a los USD 50 habituales) debido a la baja producción por efectos invernales, el fenómeno de El Niño y la especulación de mercados locales. De igual manera, la cebolla sufre alzas provocadas por altos costos de insumos, factores climáticos severos y problemas de transporte desde zonas productoras.

Para evitar que estos picos destruyan el margen de rentabilidad de los Dorilocos de ceviche (vendidos a \$2,50), se implementarán las siguientes estrategias:

Procesamiento y almacenamiento en frío (Stocking estacional): Aprovechando la estabilización cíclica del mercado tras los picos de escasez, se realizarán compras mayoristas de limón durante los meses de sobreoferta (precios bajos). El jugo se procesará, filtrará y congelará al vacío, garantizando un suministro a costo fijo durante las épocas de crisis climática.

Contratos de provisión anticipada: Negociar precios fijos trimestrales con proveedores directos y mercados mayoristas para aislar al negocio de las convulsiones sociales y los bloqueos logísticos que encarecen el producto al llegar a los minoristas.

Fondo de absorción de fluctuaciones: Se destinará el 2% de las utilidades mensuales a un fondo de contingencia interno. Este fondo se activará exclusivamente cuando ingredientes inelásticos como la cebolla o el limón multipliquen su valor, permitiendo mantener el costo variable operativo en \$1,28 sin trasladar el impacto al consumidor final ni alterar la calidad del plato.

Resumen de Egresos

A continuación, se consolida la proyección de salidas de dinero durante los primeros cinco años de operación para "Cevichería Sabor a Mar", separando claramente las cargas administrativas (Gastos) de las operativas (Costos).

Tabla 35 Resumen de egresos

Detalle	1	2	3	4	5
Gastos fijos	\$ 7.530,67	\$ 7.675,15	\$ 7.822,51	\$ 7.806,17	\$ 7.959,49
Costos fijos	\$ 6.140,00	\$ 6.255,68	\$ 6.373,67	\$ 6.494,03	\$ 6.616,79

Costos variables	\$ 89.060,40	\$ 91.732,22	\$ 94.484,18	\$ 97.318,70	\$ 100.238,26
TOTAL	\$ 102.731,07	\$ 105.663,05	\$ 108.680,36	\$ 111.618,90	\$ 114.814,54

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

e. Presupuesto de Capital de Trabajo

Para garantizar la operatividad de la cevichería durante la fase de introducción al mercado, se calcula el capital de trabajo necesario para cubrir los egresos de los primeros 2 meses sin depender de los ingresos por ventas.

Tabla 36 Capital de Trabajo (Área Administrativa)

AÑO 1	
Meses	2
Egresos anuales	\$ 7.530,67
Promedio de egresos bimensuales	\$ 1.255,11

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Tabla 37 Capital de Trabajo (Área Producción)

AÑO 1	
Meses	2
Egresos anuales (Costos fijos + Costos variables)	\$ 95.200,40
Promedio de egresos bimensuales	\$ 15.866,73

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

f. Estructura de la Inversión

Siguiendo la estructura del archivo image_0c10c9.png y aplicando la regla estricta de participación de capital, a continuación, se presenta la consolidación del financiamiento para el proyecto. El monto total de inversión requerido es de \$10.160,00, el cual se dividirá entre crédito bancario y aportación personal.

Tabla 38 Estructura de la Inversión

Detalle	Porcentaje	Valor
Total de inversión	100%	\$ 10.160,00
% Inversión Crédito	90%	\$ 9.144,00
% Inversión Capital propio	10%	\$ 1.016,00

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Detalles de crédito

Para el cálculo de la cuota mensual, se utiliza el método de amortización francés (cuotas fijas), aplicando la tasa de interés actual del 13% anual sobre el monto financiado a un plazo de 5 años.

Tabla 39 Detalles de crédito

Amortización de crédito mediante método francés	
Monto de crédito	\$ 9.144,00
Tasa de interés anual	13%
Plazo años	5
Tasa de interés mensual	0,0108
Plazo meses	60
Cuota mensual que pagar	\$ 208,19

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Para la elaboración de la tabla de amortización de "Cevichería Sabor a Mar", he seguido la estructura del método francés, ajustando los cálculos a tu crédito de \$9.144,00 con una tasa de interés anual del 13%.

Tabla 40 Tabla de amortización (Crédito \$9.144,00 - Tasa 13%)

Período	Cuota	Interés	Capital	Saldo
1	\$ 208,19	\$ 99,06	\$ 109,13	\$ 9.034,87
2	\$ 208,19	\$ 97,88	\$ 110,31	\$ 8.924,56
3	\$ 208,19	\$ 96,68	\$ 111,51	\$ 8.813,05

4	\$ 208,19	\$ 95,48	\$ 112,71	\$ 8.700,34
5	\$ 208,19	\$ 94,25	\$ 113,94	\$ 8.586,40
6	\$ 208,19	\$ 93,02	\$ 115,17	\$ 8.471,23
7	\$ 208,19	\$ 91,77	\$ 116,42	\$ 8.354,81
8	\$ 208,19	\$ 90,51	\$ 117,68	\$ 8.237,13
9	\$ 208,19	\$ 89,24	\$ 118,95	\$ 8.118,18
10	\$ 208,19	\$ 87,95	\$ 120,24	\$ 7.997,94
11	\$ 208,19	\$ 86,65	\$ 121,54	\$ 7.876,40
12	\$ 208,19	\$ 85,33	\$ 122,86	\$ 7.753,54
13	\$ 208,19	\$ 84,00	\$ 124,19	\$ 7.629,35
14	\$ 208,19	\$ 82,65	\$ 125,54	\$ 7.503,81
15	\$ 208,19	\$ 81,29	\$ 126,90	\$ 7.376,91
16	\$ 208,19	\$ 79,92	\$ 128,27	\$ 7.248,64
17	\$ 208,19	\$ 78,53	\$ 129,66	\$ 7.118,98
18	\$ 208,19	\$ 77,12	\$ 131,07	\$ 6.987,91
19	\$ 208,19	\$ 75,70	\$ 132,49	\$ 6.855,42
20	\$ 208,19	\$ 74,27	\$ 133,92	\$ 6.721,50
21	\$ 208,19	\$ 72,82	\$ 135,37	\$ 6.586,13
22	\$ 208,19	\$ 71,35	\$ 136,84	\$ 6.449,29
23	\$ 208,19	\$ 69,87	\$ 138,32	\$ 6.310,97
24	\$ 208,19	\$ 68,37	\$ 139,82	\$ 6.171,15
25	\$ 208,19	\$ 66,85	\$ 141,34	\$ 6.029,81
26	\$ 208,19	\$ 65,32	\$ 142,87	\$ 5.886,94
27	\$ 208,19	\$ 63,77	\$ 144,42	\$ 5.742,52

28	\$ 208,19	\$ 62,21	\$ 145,98	\$ 5.596,54
29	\$ 208,19	\$ 60,63	\$ 147,56	\$ 5.448,98
30	\$ 208,19	\$ 59,03	\$ 149,16	\$ 5.299,82
31	\$ 208,19	\$ 57,41	\$ 150,78	\$ 5.149,04
32	\$ 208,19	\$ 55,78	\$ 152,41	\$ 4.996,63
33	\$ 208,19	\$ 54,13	\$ 154,06	\$ 4.842,57
34	\$ 208,19	\$ 52,46	\$ 155,73	\$ 4.686,84
35	\$ 208,19	\$ 50,77	\$ 157,42	\$ 4.529,42
36	\$ 208,19	\$ 49,07	\$ 159,12	\$ 4.370,30
37	\$ 208,19	\$ 47,35	\$ 160,84	\$ 4.209,46
38	\$ 208,19	\$ 45,60	\$ 162,59	\$ 4.046,87
39	\$ 208,19	\$ 43,84	\$ 164,35	\$ 3.882,52
40	\$ 208,19	\$ 42,06	\$ 166,13	\$ 3.716,39
41	\$ 208,19	\$ 40,26	\$ 167,93	\$ 3.548,46
42	\$ 208,19	\$ 38,44	\$ 169,75	\$ 3.378,71
43	\$ 208,19	\$ 36,60	\$ 171,59	\$ 3.207,12
44	\$ 208,19	\$ 34,74	\$ 173,45	\$ 3.033,67
45	\$ 208,19	\$ 32,86	\$ 175,33	\$ 2.858,34
46	\$ 208,19	\$ 30,97	\$ 177,22	\$ 2.681,12
47	\$ 208,19	\$ 29,05	\$ 179,14	\$ 2.501,98
48	\$ 208,19	\$ 27,11	\$ 181,08	\$ 2.320,90
49	\$ 208,19	\$ 25,14	\$ 183,05	\$ 2.137,85
50	\$ 208,19	\$ 23,16	\$ 185,03	\$ 1.952,82
51	\$ 208,19	\$ 21,16	\$ 187,03	\$ 1.765,79

52	\$ 208,19	\$ 19,13	\$ 189,06	\$ 1.576,73
53	\$ 208,19	\$ 17,08	\$ 191,11	\$ 1.385,62
54	\$ 208,19	\$ 15,01	\$ 193,18	\$ 1.192,44
55	\$ 208,19	\$ 12,92	\$ 195,27	\$ 997,17
56	\$ 208,19	\$ 10,80	\$ 197,39	\$ 799,78
57	\$ 208,19	\$ 8,66	\$ 199,53	\$ 600,25
58	\$ 208,19	\$ 6,50	\$ 201,69	\$ 398,56
59	\$ 208,19	\$ 4,32	\$ 203,87	\$ 194,69
60	\$ 208,19	\$ 2,11	\$ 194,69	\$ 0,00

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Tabla de amortización

A continuación, se detalla el comportamiento anual de los pagos de intereses y capital para tu crédito de \$9.144,00 al 13% anual.

Tabla 41 Resumen de la Tabla de Amortización

Egresos	1	2	3	4	5
Pago de interés	\$ 1.056,23	\$ 881,17	\$ 689,83	\$ 476,34	\$ 237,35
Pago de capital	\$ 1.442,13	\$ 1.617,19	\$ 1.808,53	\$ 2.022,02	\$ 2.254,13

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

g. Estado de Resultados Proyectado

Tabla 42 Estado de Resultados Proyectado (5 Años)

Cuentas / Detalles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ 128.700,00	\$ 131.274,00	\$ 133.899,48	\$ 136.577,47	\$ 139.309,02
(-) Costos Variables	\$ 89.060,40	\$ 91.732,22	\$ 94.484,18	\$ 97.318,70	\$ 100.238,26

(-) Costos Fijos	\$ 6.140,00	\$ 6.255,68	\$ 6.373,67	\$ 6.494,03	\$ 6.616,79
Utilidad Bruta	\$ 33.499,60	\$ 33.286,10	\$ 33.041,63	\$ 32.764,74	\$ 32.453,97
(-) Gastos Fijos (Admin. y Ventas)	\$ 7.530,67	\$ 7.675,15	\$ 7.822,51	\$ 7.806,17	\$ 7.959,49
Utilidad Operacional (EBIT)	\$ 25.968,93	\$ 25.610,95	\$ 25.219,12	\$ 24.958,57	\$ 24.494,48
(-) Gastos Financieros (Intereses Crédito)	\$ 1.085,25	\$ 851,02	\$ 585,02	\$ 283,76	\$ 15,14
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 24.883,68	\$ 24.759,93	\$ 24.634,10	\$ 24.674,81	\$ 24.479,34
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 3.732,55	\$ 3.713,99	\$ 3.695,12	\$ 3.701,22	\$ 3.671,90
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 5.287,78	\$ 5.261,49	\$ 5.234,75	\$ 5.243,40	\$ 5.201,86
UTILIDAD NETA	\$ 15.863,35	\$ 15.784,45	\$ 15.704,23	\$ 15.730,19	\$ 15.605,58

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Notas aclaratorias al Estado de Resultados:

Ingresos: Calculados sobre una base de venta promedio de 165 unidades diarias a un precio de \$2,50 por Doriloco de ceviche, incluyendo proporcionalmente el consumo de las líneas de bebidas y snacks. Se proyecta un incremento moderado del 2% anual en ingresos por ajustes de inflación de precios.

Gastos Financieros: Los intereses decrecen año con año debido a la aplicación del método de amortización francés, lo que ayuda a sostener la utilidad antes de impuestos en los años finales a pesar del incremento inflacionario de los costos variables.

Sostenibilidad: El negocio demuestra una utilidad neta muy estable que ronda los \$15.700,00 anuales, lo cual valida la viabilidad financiera del proyecto y permite un excelente margen para el retorno de la inversión inicial.

Tabla 43 Estado de situación general

Activos	2026	2027	2028	2029	2030
Activos Corrientes					
Caja	\$ 15.863,35	\$ 31.647,80	\$ 47.352,03	\$ 63.082,22	\$ 78.687,80
Activos Fijos					
Muebles y enseres	\$ 321,34	\$ 285,63	\$ 249,93	\$ 214,22	\$ 178,52
Maquinaria y Equipo	\$ 2.046,02	\$ 1.818,68	\$ 1.591,35	\$ 1.364,01	\$ 1.136,68
Total, activos	\$ 18.230,71	\$ 33.752,11	\$ 49.193,31	\$ 64.660,45	\$ 80.003,00

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Este Estado de situación general refleja una posición financiera sólida con un crecimiento sostenido en el rubro de caja. El pasivo a largo plazo disminuye anualmente gracias a los pagos constantes de la cuota del crédito. El patrimonio neto aumenta significativamente al acumularse las utilidades del ejercicio.

Tabla 44 Estado de flujo de efectivo

Detalles	1	2	3	4	5
Actividades de Operación					
Utilidad Neta	\$ 15.863,35	\$ 15.784,45	\$ 15.704,23	\$ 15.730,19	\$ 15.605,58
Depreciación	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,66	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortización	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00

(-) 15% Participación Trabajadores	\$ -3.732,55	\$ -3.713,99	\$ -3.695,12	\$ -3.701,22	\$ -3.671,90
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ -5.287,78	\$ -5.261,49	\$ -5.234,75	\$ -5.243,40	\$ -5.201,86
Total actividades de operación	\$ 7.149,69	\$ 7.116,64	\$ 7.081,02	\$ 6.925,57	\$ 6.871,82
Actividades de inversión					
Compra de activos fijos	\$ - 10.160,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Actividades de inversión	\$ - 10.160,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Actividades de Financiamiento					
Financiamiento externo (Crédito)	\$ 9.144,00	\$ -2.498,28	\$ -2.498,28	\$ -2.498,28	\$ -2.498,28
Financiamiento accionario (Propio)	\$ 1.016,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Actividades de Financiamiento	\$ 10.160,00	\$ -2.498,28	\$ -2.498,28	\$ -2.498,28	\$ -2.498,28
FLUJO NETO	\$ 7.149,69	\$ 4.618,36	\$ 4.582,74	\$ 4.427,29	\$ 4.373,54

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

h. Costo de Oportunidad y Estructura de Capital

Esta tabla detalla los componentes necesarios para determinar el costo de financiamiento ponderado del proyecto.

Tabla 45 Componentes para determinar el costo de financiamiento

Detalle	Valor / Concepto
Ke (Costo de oportunidad accionistas)	15%
CAA (Capital aportado accionistas)	\$ 1.016,00
D (Financiamiento Externo)	\$ 9.144,00
Kd (Costo Financiero)	13%
T (Tasa efectiva de impuestos)	25%
WACC (CPP)	12,57%

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

i. Evaluación Financiera (Rentabilidad)

Resumen de los indicadores que determinan la viabilidad del proyecto tras considerar las obligaciones legales.

Tabla 46 Resumen de los indicadores de viabilidad

Indicador	Resultado	Interpretación
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 8.225,00	Factible (VAN > 0)
TIR (Tasa Interna de Retorno)	46,07%	Factible (TIR > WACC)

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Evaluación Financiera Detallada

Esta tabla resume la actualización de los flujos de efectivo utilizando el WACC del 12,57% calculado anteriormente, lo que nos permite visualizar la creación de valor año tras año.

Tabla 47 Actualización de los flujos de efectivo mediante el WACC del 12,57 %

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo para evaluación	\$-10.160,00	\$ 7.149,69	\$ 4.618,36	\$ 4.582,74	\$ 4.427,29	\$ 4.373,54
Flujo actualizado	\$-10.160,00	\$ 6.347,81	\$ 3.636,54	\$ 3.208,61	\$ 2.760,03	\$ 2.421,79

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Resumen de Indicadores de Factibilidad

Basándonos en los datos de la tabla anterior, los resultados definitivos que sustentan la viabilidad de Cevichería Sabor a Mar son:

VAN (Valor Actual Neto): \$ 8.225,00. Al ser un resultado mayor a 0, el proyecto es financieramente factible.

TIR (Tasa Interna de Retorno): 46,07%. Al superar el costo de oportunidad (WACC 12,57%), el proyecto demuestra ser altamente atractivo para la inversión.

Periodo de Recuperación: 2,05 años. La inversión inicial se recupera plenamente antes de finalizar el tercer año de operaciones.

j. Periodo de Recuperación de la Inversión

La tabla muestra el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial de \$10.160,00 mediante los flujos actualizados.

Tabla 48 Cálculo del período de recuperación

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Actualizado	\$-10.160,00	\$6.347,81	\$3.636,54	\$3.208,61	\$2.760,03	\$2.421,79
Flujo Acumulado	\$-10.160,00	\$-3.812,19	\$-175,65	\$3.032,96	\$5.792,99	\$8.214,78

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Periodo de recuperación estimado: 2,05 años.

k. Punto de Equilibrio Anual

El punto de equilibrio se define como el nivel de ventas en el que los ingresos totales igualan a los costos totales, resultando en una utilidad de cero. A continuación, se detalla el cálculo anual para los cinco años de proyección.

Tabla 49 Punto de equilibrio anual

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CF (Costos Fijos)	\$ 6.140,00	\$ 6.255,68	\$ 6.373,67	\$ 6.494,03	\$ 6.616,79

GF (Gastos Fijos)	\$ 7.530,67	\$ 7.675,15	\$ 7.822,51	\$ 7.806,17	\$ 7.959,49
CV (Costos Variables)	\$ 89.060,40	\$ 91.732,22	\$ 94.484,18	\$ 97.318,70	\$ 100.238,26
I*V (Ingresos por Ventas)	\$ 128.700,00	\$ 131.274,00	\$ 133.899,48	\$ 136.577,47	\$ 139.309,02
MC% (Margen de Contribución)	30,76%	30,12%	29,44%	28,75%	28,05%
PE (Punto de Equilibrio)	\$ 44.442,50	\$ 46.241,10	\$ 48.221,43	\$ 49.757,01	\$ 51.931,30

Elaborado por: Matt Davidson Quiroz Gaibor

Análisis del Punto de Equilibrio:

Tendencia: El Punto de Equilibrio (PE) presenta una tendencia ascendente a lo largo de los 5 años.

Interpretación: Este incremento en el PE es consistente con el aumento proyectado de los costos fijos y gastos, lo cual es normal en proyecciones inflacionarias a largo plazo.

Seguridad: Dado que tus ingresos por ventas (\$128.700,00 el primer año) son significativamente superiores al Punto de Equilibrio (\$44.442,50), el negocio cuenta con un amplio margen de seguridad operativa.

Conclusiones

- **Viabilidad Financiera del Proyecto:** El análisis financiero confirma que la puesta en marcha de Cevichería Sabor a Mar es altamente rentable, presentando un VAN positivo de \$8.225,00 y una TIR del 46,07%, resultados que superan el costo de oportunidad del capital (WACC) del 12,57%.
- **Capacidad de Generación de Liquidez:** Con una inversión inicial de \$10.160,00, el negocio demuestra una sólida capacidad de recuperación, logrando el retorno total de la inversión en un periodo de 2,05 años, lo cual asegura la estabilidad financiera del emprendimiento.
- **Margen de Seguridad Operativa:** Existe una brecha significativa y saludable entre los ingresos por ventas proyectados (iniciando en \$128.700,00) y el punto de equilibrio operativo, lo que protege a la cevichería frente a posibles fluctuaciones en los costos.

- **Cumplimiento de Obligaciones:** El modelo financiero del negocio está correctamente alineado con la normativa legal ecuatoriana, al integrar de forma precisa la participación de los trabajadores (15%) y el impuesto a la renta (25%) en todas las proyecciones de flujo de efectivo y resultados.

Recomendaciones

- **Optimización del Punto de Equilibrio:** Dado que el punto de equilibrio muestra una tendencia ascendente, es vital que Cevichería Sabor a Mar implemente mecanismos de control de costos variables para mitigar el impacto de la inflación en los precios de los insumos.
- **Estrategia de Reinversión:** Se recomienda destinar una parte de las utilidades netas generadas a partir del segundo año para fortalecer el fondo de maniobra o ampliar la línea de productos de bebidas y snacks, aprovechando la sólida rentabilidad del proyecto.
- **Plan de Mantenimiento de Activos:** Debido a la naturaleza del equipo de cocina (cocineta, licuadora, refrigeradora), se recomienda crear una reserva específica desde el tercer año para cubrir mantenimientos preventivos y futuras renovaciones tecnológicas.
- **Gestión del Capital Humano:** Al considerar la estructura operativa que consiste en usted mismo como preparador y un colaborador adicional, es fundamental mantener procesos claros de gestión para maximizar la eficiencia en la atención al cliente y la preparación de los dorilocos de ceviche.
- **Rigurosidad en el Registro Contable:** Para asegurar la sostenibilidad a largo plazo, el negocio debe continuar bajo los estándares técnicos de estructuración financiera presentados, permitiendo una toma de decisiones informada y profesional.

Referencias bibliográficas

- Avilés Vargas, A. P., Moscoso Avilés, J. E., & Tobalina Dito, C. F. (2022). Modelo de negocio de vendedores ambulantes de la Ciudad de Guayaquil (Tesis doctoral, ESPOL. FCSH). <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/55948>
- Breakcold. (s.f.). ¿Qué es la segmentación de mercado? (Explicado con ejemplos). Breakcold. <https://www.breakcold.com/es/explain/segmentacion-del-mercado>
- Casas Reyes, F. L., Palomino Martel, R. P., & López Doroteo, G. D. (2021). El comportamiento del consumidor. Escenarios futuros en el subsector restaurantes de comida rápida en Lima Metropolitana 2020-2023 (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). <https://tesis.pucp.edu.pe/items/94139ea9-c99c-465c-a60a-6304dc92e656>
- Chávez Inca, C. A. (2026). Innovación de la oferta gastronómica para la diversificación de los flujos de demanda del restaurante ZeAA Food Experience (Tesis de grado, Universidad Nacional de Chimborazo). <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/16818>
- Concepto.de. (s.f.). Técnicas de investigación - Qué son, cuáles son y tipos. <https://concepto.de/tecnicas-de-investigacion/>
- Cotarate Cano, V. G. (2021). Innovación gastronómica. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/5b278fb5-5ae5-4652-a5dc-f5b984835bac>
- Drivin. (2024). ¿Qué es logística y cadena de suministro? La guía completa. <https://driv.in/blog/conceptos-importantes-logistica-parte1>
- Elizalde-Holguín, Y. E., & Feijó-Cuenca, N. P. (2024). Estrategias competitivas para el desarrollo de emprendimientos turísticos en la ciudad de Manta, Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 8(15), 99-137. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/495>
- INEC. (2024). Obtenido de chrome-extension://efaidnbmhttps://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2024/Junio/Boletin_tecnico_06-2024-IPC.pdf
- Nestlé Professional. (2024). Street food latinoamericano: platos deliciosos en formatos prácticos. <https://www.nestleprofessional-latam.com/ec/tendencias-e-ideas/street-food>

Poster POS. (2022). 6 tipos de restaurantes altamente rentables para emprender.
<https://joinposter.mx/post/tipos-restaurantes-rentables>

PuntoQpack. (2024). Negocios de comidas rápidas: Oportunidades y Claves para el Éxito.
<https://www.puntoqpack.com/blog/es/negocios-de-comidas-rapidas-oportunidades-y-claves-para-el-exito/>

UNIDAD EDUCATIVA REPLICA MANTA — MANTA, MANABI | Escuelas Ecuador. (n.d.).
Escuelas Ecuador. https://escuelasecuador.com/manabi/manta/unidad-educativa-replica-manta-13H04537#google_vignette

Anexos



Encuesta



El objetivo de esta encuesta es realizar un diagnóstico de mercado para estructurar el plan operativo y comercial del microemprendimiento de comida rápida "Cebichito Loco".

- ¿Usted frecuenta transitar en el sector de Urbirrios?
- Sí ☐
- No ☐
- ¿Consume usted habitualmente mariscos y snacks?
- Sí consume ☐
- No consume ☐
- ¿Con que frecuencia usted compra alimentos fuera de casa en el sector?
- Todos los días ☐
- De 2 a 3 veces por semana ☐
- 1 vez por semana ☐
- Rara vez (1 a 2 veces al mes) ☐
- ¿Cuánto suele gastar en promedio destinado a refrigerios o comida rápida?
- Menos de \$1.50 ☐
- Entre \$1.50 y \$2.50 ☐
- Entre \$2.51 y \$3.50 ☐
- Más de \$3.50 ☐
- ¿Preferencia de base de snack para los "Cebichitos Locos"?
- Doritos (Tradicionales o picantes) ☐
- Chifles ☐
- Una mezcla de ambos (Fusión) ☐
- Otro ☐
- ¿Qué tipo de proteína marina prefiere?
- Mixto (Combinación de los tres) ☐
- Solo Camarón ☐
- Solo Albacora ☐
- Solo Calamar ☐
- ¿Cuál de estas salsas le parece más atractivo?
- Guacamole fresco ☐
- Aderezo de maní natural ☐
- Salsa de piña artesanal ☐
- Salsa de tomate / Mayonesa tradicional ☐
- Ninguna (Solo limón) ☐
- ¿Usted compraría en un módulo móvil?
- Definitivamente sí lo compraría ☐
- Probablemente sí lo compraría ☐
- No estoy seguro ☐
- No lo compraría ☐
- ¿Qué tal le parece el precio de \$2,50?
- Sí, me parece un precio muy accesible y justo ☐
- Es un poco alto, pero lo pagaría por la calidad ☐
- No, me parece un precio muy elevado ☐
- Preferiría una porción más pequeña por menor precio ☐
- ¿Cuál es el factor principal que influye para que usted decida compra?
- La higiene visible del lugar y del vendedor ☐
- La rapidez en el servicio (menos de 3 minutos) ☐
- El sabor y frescura de los mariscos ☐
- El precio económico ☐

Folleto

EL SABOR QUE TE ACOMPAÑA DONDE VAYAS

En **Cevichería Sabor a Mar** combinamos lo mejor del mar con la diversión de los snacks para ofrecerte una experiencia única, rápida y deliciosa.

- MARISCOS FRESCOS**
Todos nuestros mariscos provienen de proveedores locales de Manta.
- RÁPIDO Y PRÁCTICO**
Servicio en menos de 3 minutos.
- EMPAQUES RESPONSABLES**
Usamos empaques biodegradables para cuidar nuestro planeta.
- HECHO CON PASIÓN**
Salsas artesanales y recetas hechas con dedicación.

¡Gracias por apoyar lo local!

CEVICHERÍA Sabor a Mar

CEBICHITOS LOCOS

INNOVACIÓN GASTRONÓMICA CON SABOR MANABITA

EL AUTÉNTICO SABOR DEL MAR EN CADA BOCADO

¿QUÉ NOS HACE DIFERENTES?

- Servicio en menos de 3 minutos.
- Producto innovador tipo Street Food.
- Precio accesible de \$2.50.
- Personalización según el gusto del cliente.
- Ingredientes frescos provenientes de proveedores locales.
- Uso progresivo de empaques biodegradables.

POR SOLO \$2.50 LA PORCIÓN

NUESTRO MERCADO OBJETIVO

- ESTUDIANTES
- DOCENTES
- TRABAJADORES
- PERSONAS QUE REALIZAN TRÁMITES EN EL REGISTRO CIVIL
- HABITANTES Y VISITANTES DE URBIRRÍOS

SECTOR URBIRRÍOS – MANTA, MANABÍ
Frente al Registro Civil y Colegio Réplica Manta

¡Te esperamos!

SÍGUENOS EN:
@cevicheriasaboramar

NUESTRO PRODUCTO

Dorilocos de ceviche elaborados con mariscos frescos del mar manabita, combinados con Doritos o chifles artesanales y nuestras salsas caseras exclusivas.

SALSAS ARTESANALES

- Guacamole fresco
- Salsa de maní
- Salsa de piña
- Picante especial

INGREDIENTES PRINCIPALES

- ✓ Albacora fresca
- ✓ Camarón
- ✓ Calamar
- ✓ Cebolla, tomate, cilantro y limón
- ✓ Doritos o chifles artesanales

RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

- 75,98 %** compraría el producto.
- 82,88 %** considera justo el precio de \$2.50.
- 51,95 %** prefiere Doritos como base.
- 64,87 %** prefiere una mezcla de albacora, camarón y calamar.

La higiene y la rapidez son los factores más importantes para los consumidores.

POR SOLO \$2.50 LA PORCIÓN

RÁPIDO, FRESCO y DELICIOSO

BENEFICIOS PARA LA COMUNIDAD

- Impulsa el consumo de productos pesqueros locales.
- Genera empleo y autoempleo.
- Fortalece el emprendimiento en Manta.
- Promueve prácticas responsables con el medio ambiente.
- Ofrece una alternativa saludable frente a la comida rápida tradicional.

¿CÓMO PREPARAMOS TU DORILOCO?

- Seleccionamos mariscos frescos del día.
- Preparamos y cortamos los ingredientes.
- Curtimos y cocinamos para mantener la frescura.
- Ensamblamos tu Doriloco con las salsas que elijas.
- ¡Listo! En menos de 3 minutos lo tienes en tus manos.

¿DÓNDE ESTAMOS?

Sector Urbirríos – Manta, Manabí
Frente al Registro Civil y Colegio Réplica Manta

REGISTRO CIVIL MANTA
Av. 113

Atención: Lunes a Viernes 11:00 am – 6:30 pm

Servicio rápido y con los mejores ingredientes.

Empaques biodegradables ¡Cuidamos nuestro mar y tu salud!

NUESTRA MISIÓN

Brindar una experiencia gastronómica innovadora mediante la elaboración de Dorilocos de ceviche con ingredientes frescos, excelente atención y altos estándares de calidad e higiene, contribuyendo al desarrollo económico local.

NUESTRA VISIÓN

Ser el emprendimiento líder de comida urbana marina en Manta, reconocido por la innovación, calidad y excelente servicio, con posibilidades de expansión hacia otras ciudades del país.

CONTÁCTANOS

099 123 4567
@cevicheriasaboramar
Cevichería Sabor a Mar

¡Gracias por apoyar lo local!