UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Modalidad de Titulación:

Emprendimiento

Titulo:

PLAN DE NEGOCIO PARA EL SERVICIO DE ELABORACIÓN DE TABLAS DE CHARCUTERÍA PARA REUNIONES SOCIALES, EN LA CIUDAD DE MANTA.

Autor:

Vaca Arteaga María Victoria

Tutor:

Ing. Ricardo Quijije Anchundia

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y de Comercio;

Administración de Empresas

Manta- Ecuador

2026

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:

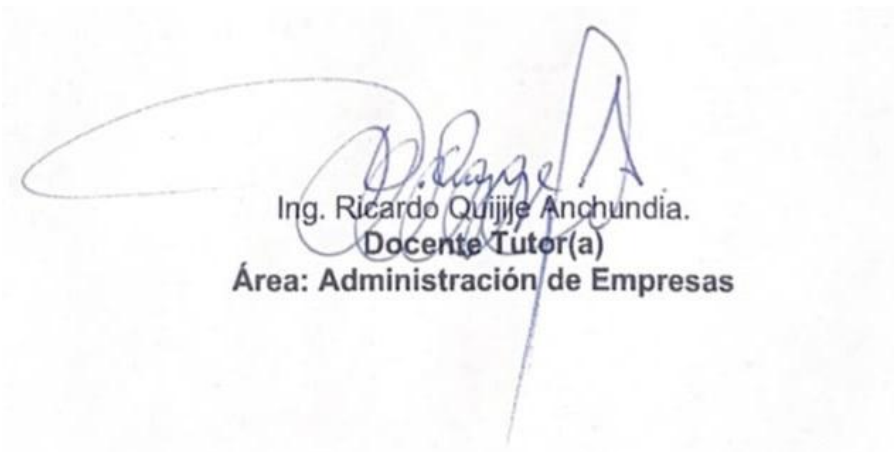
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular en la modalidad de Emprendimiento bajo la autoría de la estudiante Vaca Arteaga María Victoria, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2026(1), cumpliendo el total de 288 horas, cuyo tema del proyecto es "Plan de negocio para el servicio de elaboración de tablas de charcutería para reuniones sociales, en la Ciudad de Manta.".

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.

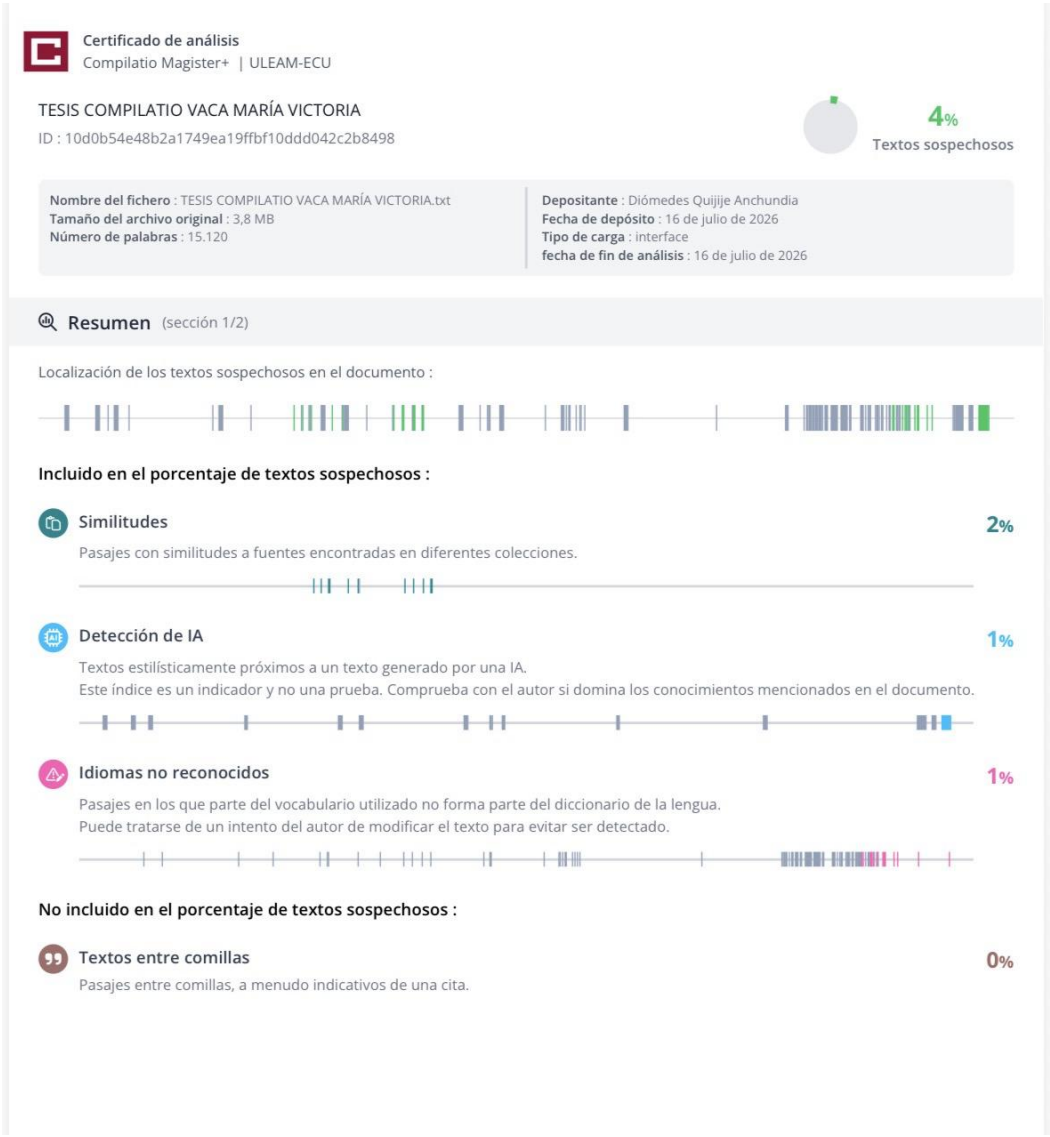
Lugar, 14 de julio de 2026.

Lo certifico,



Ing. Ricardo Quijije Anchundia.
Docente Tutor(a)
Área: Administración de Empresas

Informe de Compilatio



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | ULEAM-ECU

TESIS COMPILATIO VACA MARÍA VICTORIA
ID : 10d0b54e48b2a1749ea19ffbf10ddd042c2b8498

4%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : TESIS COMPILATIO VACA MARÍA VICTORIA.txt
Tamaño del archivo original : 3,8 MB
Número de palabras : 15.120

Depositante : Diómedes Quijije Anchundia
Fecha de depósito : 16 de julio de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 16 de julio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :

Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes 2%
Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

Detección de IA 1%
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 1%
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 0%
Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

Fuentes de similitudes (sección 2/2)

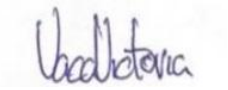
Similitudes 2%
Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

Fuente principal detectada

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
1	Documento de otro usuario #d6e376 Viene de de otro grupo	2%	

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, María Victoria Vaca Arteaga, con cédula de identidad N°1313193474, declaro que el presente trabajo de titulación: "Plan de negocio para el servicio de elaboración de tablas de charcutería para reuniones sociales, en la ciudad de Manta" 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.



Vaca Arteaga María Victoria
C.I.: 1313193474
E-mail: e1313193474@live.uleam.edu.ec
Celular: 0967222822

Dedicatoria

Principalmente le dedico este proyecto a Dios, por permitirme llegar hasta aquí, darme la fortaleza, sabiduría y tranquilidad necesaria para avanzar a lo largo de este proceso personal y profesional. Mi cercanía a él hizo todo este camino más llevadero.

A mis padres y hermana, por acompañarme en cada etapa y darme motivación para seguir adelante con amor, paciencia y su confianza en mí. Este logro también les pertenece, porque son parte esencial de mi crecimiento y educación.

A mis sobrinos: Valentina, Ricky y Elena por ser el motor de mi vida e impulsarme a ser una persona ejemplar por y para ellos.

A todas las personas que han creído en mí, que me han acompañado a lo largo de mis diferentes procesos, me han impulsado a no rendirme y están siempre presentes recordándome que todo esfuerzo tiene su recompensa, gracias por su compañía y palabras de aliento.

Finalmente, me dedico este proyecto a mí misma, por todo el empeño y esfuerzo que he puesto aun cuando no tenía ganas. Este logro no solo representa el fin de la carrera, sino que es la muestra de que puedo conseguir todo lo que me proponga.

Reconocimiento

Le agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa con vida, salud y sabiduría.

A mi familia, por ser mi apoyo, creer siempre en mí y darme la mano en cada momento que lo necesito. Con su apoyo, actos y palabras de aliento, tuve la motivación para atravesar cualquier obstáculo presentado en este proceso.

Agradezco enormemente a mis amistades, quienes no dudaron en apoyarme en todo momento y se han alegrado junto conmigo de cada logro alcanzado, fui muy afortunada de encontrarlos en este camino.

Así mismo expreso mi gratitud al Eco. Cesar Alarcón por guiarme durante la etapa inicial del proyecto. De la misma forma le agradezco a mi tutor el Ing. Ricardo Quijije por su acompañamiento y apoyo para la culminación del proyecto, como también a todos los docentes que fueron parte de mi formación profesional, gracias por brindarme sus conocimientos y experiencias.

Finalmente, le doy gracias a todas las personas que me apoyaron tanto en mi vida personal como en mi formación académica, que siendo cercanos o aun sin serlo, me extendieron su mano y me dieron su apoyo cuando fue necesario.

PLAN DE NEGOCIO PARA EL SERVICIO DE ELABORACIÓN DE TABLAS DE CHARCUTERÍA PARA REUNIONES SOCIALES, EN LA CIUDAD DE MANTA

Vaca Arteaga María Victoria

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo desarrollar un plan de negocio para un servicio de elaboración de tablas de charcutería dirigido a reuniones sociales en la ciudad de Manta. La propuesta surgió ante la necesidad de ofrecer alternativas gastronómicas prácticas, visualmente atractivas y personalizadas para reuniones familiares, encuentros entre amigos y eventos corporativos.

Se aplicó una metodología con enfoque mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas para analizar las características, preferencias y comportamiento del mercado objetivo. Como principal técnica de recolección de información se aplicaron 382 encuestas a residentes de la ciudad de Manta, cuyos resultados evidenciaron familiaridad con este tipo de producto y una valoración significativa de la calidad de los ingredientes, la presentación visual, la atención personalizada y los canales digitales de compra.

Asimismo, se desarrollaron los estudios de mercado, técnico, organizacional, estratégico y financiero, mediante los cuales se definieron la demanda potencial, los procesos operativos, los recursos necesarios, la estructura organizacional y las estrategias de comercialización del emprendimiento. La evaluación financiera determinó una inversión inicial de USD 38.788,69, un Valor Actual Neto de USD 1.428,55 y una Tasa Interna de Retorno del 13%, además de un periodo de recuperación aproximado de tres años y 4 meses. Los resultados obtenidos permitieron concluir que el plan de negocio presenta condiciones favorables de viabilidad comercial, técnica, organizacional y financiera, respaldando la implementación del servicio en el mercado local.

Palabras clave: plan de negocio, charcutería, reuniones sociales, emprendimiento, viabilidad financiera.

Abstract

This study aimed to develop a business plan for a charcuterie board preparation service intended for social gatherings in the city of Manta. The proposal emerged from the need to offer practical, visually appealing, and personalized gastronomic alternatives for family gatherings, meetings among friends, and corporate events.

A mixed-method approach was applied, integrating quantitative and qualitative techniques to analyze the characteristics, preferences, and behavior of the target market. As the main data collection technique, 382 surveys were administered to residents of Manta, whose results revealed familiarity with this type of product and significant appreciation for ingredient quality, visual presentation, personalized service, and digital purchasing channels. In addition, market, technical, organizational, strategic, and financial studies were conducted to define potential demand, operating processes, required resources, organizational structure, and marketing strategies for the venture.

The financial evaluation determined an initial investment of USD 38.788,69, a Net Present Value of USD 1.428,55, and an Internal Rate of Return of 13%, together with an estimated payback period of approximately three years and four months. The results led to the conclusion that the business plan presents favorable conditions for commercial, technical, organizational, and financial feasibility, supporting the implementation of the service in the local market.

Keywords: business plan, charcuterie, social gatherings, entrepreneurship, financial feasibility.

CONTENIDO

1 Determinación de la necesidad 17

1.1.1 Justificación teórica 17

1.1.2 Justificación práctica 17

2 Descripción del emprendimiento 18

2.1.1 Descripción del emprendimiento 18

2.1.2 Modelo Canvas 18

2.1.3 Análisis del modelo Canvas 20

2.1.3.1 Socios claves 20

2.1.3.2 Actividades claves 20

2.1.3.3 Propuesta de valor 20

2.1.3.4 Recursos claves 21

2.1.3.5 Relación con clientes 21

2.1.3.6 Segmento de clientes 21

2.1.3.7 Canales 21

2.1.3.8 Estructura de costos 21

2.1.3.9 Fuentes de ingreso 22

2.1.4 Localización geográfica 22

2.1.5 Justificación 22

2.1.6 Análisis FODA 23

3 Estudio de mercado 24

3.1.1 Análisis del entorno 25

3.1.2 Macroentorno 25

3.1.3 Microentorno 27

3.1.4 Metodología de la investigación de mercado 28

3.1.5 Determinación de objetivos de investigación 28
3.1.5.1 Objetivo General 28
3.1.5.2 Objetivos Específicos 29
3.1.5.3 Segmentación de mercado 29
3.1.6 Muestra de Investigación 30
3.1.7 Técnicas de investigación 31
3.1.8 Resultados descriptivos de la Investigación 31
3.1.9 Análisis de la demanda 47
3.1.10 Características de la demanda 48
3.1.11 Proyección de la demanda 48
3.1.12 Análisis de oferta 50
3.1.13 Caracterización de la oferta actual 50
3.1.14 Oportunidad de emprender 51
4 Estudio técnico 51
4.1 Tamaño del proyecto 52
4.2 Localización del proyecto 53
4.3 Ingeniería del proyecto 53
4.3.1 Proceso De Producción y/o Generación Del Servicio 54
4.3.2 Balance de Mano de Obra y Materiales 55
4.3.3 Maquinaria y Equipo 55
4.3.4 Distribución de Planta de Producción y/o Establecimiento de Generación de Servicio 57
4.4 Seguridad industrial y medio ambiente 57
4.4.1 Higiene y manipulación de alimentos 58
4.4.2 Conservación y cadena de frío 58
4.4.3 Seguridad en el área de trabajo 58

4.4.4 Manejo de residuos 59
4.4.5 Medidas de cuidado ambiental 59
5 Estudio organizacional 60
5.1 Visión 60
5.2 Misión 60
5.3 Estructura organizacional 60
5.4 Mapa de procesos 62
5.5 Funciones y productos esperados 63
5.5.1 Gerente general y equipo directivo 63
5.5.2 Área operativa 64
5.5.3 Área administrativa y financiera 64
5.5.4 Servicio externo de marketing 65
5.5.5 Servicio externo Contable 65
5.5.6 Servicio externo de distribución 65
5.6 Constitución jurídica 66
5.7 Obligaciones tributarias 66
5.8 Patentes y licencias necesarias para el emprendimiento 67
6 Marketing estratégico 68
6.1 Estrategias de producto y diseño 68
6.2 Estrategias de precio 69
6.3 Estrategias de plaza y canales de distribución (Alianzas estratégicas) 70
6.4 Estrategias de promoción 71
7 Análisis financiero 73
7.1 Presupuesto de Inversión 73
7.2 Presupuesto de Ingresos 74
7.3 Presupuestos de Egresos 74

7.4 Sistema de cobros y pagos 78
7.5 Presupuesto de Capital de Trabajo 79
7.6 Estructura de Inversión 79
7.7 Estados Financieros 81
7.7.1 Estado de Resultado Integral 81
7.7.2 Estado de Situación General 82
7.7.3 Estado de Flujo de Efectivo 83
7.8 Costo de Oportunidad 84
7.9 Evaluación Financiera 84
7.10 Periodo de Recuperación de la Inversión 85
7.11 Punto de Equilibrio Anual 85
8 Conclusiones 86
9 Recomendaciones 87
10 Anexos 89
10.1 Preguntas de la encuesta 89
10.2 Folleto del negocio 90
11 Bibliografía 91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Análisis PESTEL 27

Figura 2 Residencia actual en la ciudad de Manta 32

Figura 3 Género de los encuestados 33

Figura 4 Edad de los encuestados 34

Figura 5 Frecuencia de organización o asistencia a reuniones sociales, familiares o eventos corporativos 35

Figura 6 Comportamiento habitual al planificar la comida para eventos o reuniones 36

Figura 7 Consumo o compra de tablas de quesos y carnes frías durante el último año 38

Figura 8 Aspectos que influyen en la decisión de compra de un servicio de tablas de charcutería 39

Figura 9 Ocasiones en las que se considera ideal el servicio 40

Figura 10 Elementos adicionales que aportan mayor valor agregado al servicio 42

Figura 11 Importancia del diseño estético y la presentación visual de la comida 43

Figura 12 Canal preferido para cotización y pedido 44

Figura 13 Rango de precio considerado justo para una tabla mediana 45

Figura 14 Recomendación del servicio a familiares, amigos o empresas 46

Figura 15. Diagrama de flujo del proceso 54

Figura 16. Distribución de planta de producción (Layout) 57

Figura 17 Estructura organizacional del emprendimiento 61

Figura 18 Mapa de procesos del emprendimiento 63

Figura 19. Logotipo del negocio. 69

Figura 20. Gráfica del Punto de Equilibrio 86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo Canvas del emprendimiento de tablas de quesos y carnes frías 19

Tabla 2 Segmentación de mercado del emprendimiento de tablas de quesos y carnes frías 29

Tabla 3 Residencia actual en la ciudad de Manta 32

Tabla 4 Género de los encuestados 33

Tabla 5 Edad de los encuestados.....34

Tabla 6 Frecuencia de organización o asistencia a reuniones sociales, familiares o eventos corporativos 35

Tabla 7 Comportamiento habitual al planificar la comida para eventos o reuniones ..36

Tabla 8 Consumo o compra de tablas de quesos y carnes frías durante el último año 37

Tabla 9 Aspectos que influyen en la decisión de compra de un servicio de tablas de charcutería.....38

Tabla 10 Ocasiones en las que se considera ideal el servicio 40

Tabla 11 Elementos adicionales que aportan mayor valor agregado al servicio 41

Tabla 12 Importancia del diseño estético y la presentación visual de la comida.....42

Tabla 13 Canal preferido para cotización y pedido 43

Tabla 14 Rango de precio considerado justo para una tabla mediana 44

Tabla 15 Recomendación del servicio a familiares, amigos o empresas 46

Tabla 16. Demanda Potencial 49

Tabla 17. Proyección de la demanda.....49

Tabla 18. Capacidad estimada de generación del servicio.....52

Tabla 19. Ficha técnica de localización 53

Tabla 20. Balance de Mano de Obra.....55

Tabla 21. Resumen Nómina de Planta 55

Tabla 22. Materia Prima (Tabla para 10 personas).....55

Tabla 23. Maquinaria de producción 56
Tabla 24. Equipo de computo 56
Tabla 25. Equipos de oficina.....56
Tabla 26. Muebles y enseres 56
Tabla 27. Alianzas estratégicas 71
Tabla 28. Marketing Mix (7P) 72
Tabla 29. Presupuesto de Marketing 72
Tabla 30. Inversión Administrativa.....73
Tabla 31. Inversión de Producción 73
Tabla 32. Proyección de Ingresos 74
Tabla 33. Gastos Fijos.....74
Tabla 34. Costos Fijos.....75
Tabla 35. Costos Variables 76
Tabla 36 Costos Variables Totales.....77
Tabla 37. Egresos totales.....77
Tabla 38. Presupuesto de capital de trabajo 79
Tabla 39. Estructura de la inversión.....79
Tabla 40. Estado de resultados integral 81
Tabla 41. Estado de Situación General 82
Tabla 42. Estado de Flujo de Efectivo. 83
Tabla 43. Costo de oportunidad 84
Tabla 44. Evaluación Financiera.....84
Tabla 45. Periodo de recuperación de la inversión 85
Tabla 46.Punto de Equilibrio Anual 85

1 Determinación de la necesidad

1.1.1 Justificación teórica

En la actualidad, los emprendimientos están enfocados a no solo cubrir una necesidad, sino también a brindarle a los consumidores un valor agregado que resalte dentro el mercado.

Según Kotler y Keller (2016), los consumidores actuales buscan productos que combinen calidad, presentación y conveniencia. Bajo este contexto, el emprendimiento de elaboración de tablas de quesos y carnes frías satisface un mercado que demanda una opción de ‘‘piqueos’’ gourmets listos para ser compartido en reuniones o eventos sociales.

Comúnmente las empresas o personas al momento de tener un evento contratan a negocios encargados de brindar el servicio de organización de estos, es ahí en donde este emprendimiento se convierte en una alianza para estas empresas de organización de eventos y/o servicios de catering, brindándoles un producto a implementar dentro de su catálogo de opciones para piqueos en eventos.

1.1.2 Justificación práctica

El propósito de esta idea de emprendimiento es brindar un servicio de elaboración de tablas de quesos y carnes frías para reuniones sociales, enfocándose en cubrir una necesidad del mercado. Actualmente, en los eventos o reuniones sociales, las personas buscan un servicio que les facilite el tema gastronómico, ya sea, servicios de catering o negocios encargados de ofrecer bocaditos, entre otros.

A esta necesidad este emprendimiento responde con un servicio en donde se les brinda una opción de piqueo gourmet a las empresas y/o personas encargadas de realizar un evento. Dentro del nicho de mercado de este emprendimiento, se considera a las empresas encargadas de organización de eventos, servicios de catering, wedding planners, o personas encargadas de una reunión familiar, de amigos, que requieran una opción de piqueo lista para compartir.

Esta opción de piqueo brinda a los comensales una experiencia sensorial, combinando productos que generen contrastes de sabor y textura, incluyendo ingredientes salados, cremosos, suaves, dulces y afrutados, manteniendo una armonía entre todos estos sabores. A demás, se brindará sugerencias de bebidas que acompañen a estas tablas realzando los sabores que esta contenga. Se espera con este emprendimiento llegar a clientes que busquen una opción diferente para brindar en sus reuniones o eventos y lograr fidelizarlos mediante una experiencia

personalizada, con propuestas de sabores únicos y recomendaciones de maridaje personalizadas. Ofreciendo siempre un producto y servicio de calidad.

2 Descripción del emprendimiento

2.1.1 Descripción del emprendimiento

El emprendimiento consiste en un servicio de elaboración de tablas de quesos y carnes frías para reuniones sociales en la ciudad de Manta. Esta idea nace por la necesidad de contar con opciones de piqueo listas para compartir, con buena presentación y con combinaciones de sabores que se adapten a distintos tipos de eventos.

La propuesta se dirige a personas que organizan reuniones familiares, celebraciones entre amigos, citas especiales, eventos empresariales pequeños y encuentros sociales en espacios privados. También se orienta a empresas de catering, organizadores de eventos y wedding planners que necesitan una opción gastronómica práctica para sus clientes.

El servicio permitirá que cada cliente elija el tamaño de la tabla, los ingredientes principales y algunos acompañamientos según el tipo de reunión. De esta manera, el producto no se limita a una tabla ya armada, porque también ofrece una experiencia más personal y cercana para cada ocasión.

Según Kotler y Keller (2016), los consumidores valoran más una propuesta cuando el producto responde a sus gustos, necesidades y forma de vida. Por esta razón, el emprendimiento busca unir sabor, presentación y atención personalizada dentro de un mismo servicio.

La tabla de quesos y carnes frías estará compuesta por quesos, embutidos, frutas, frutos secos, panes, galletas, dips y otros acompañamientos. La combinación de estos productos permitirá ofrecer contrastes entre sabores salados, dulces, suaves y crocantes, lo cual mejora la experiencia de consumo. Además, el servicio contará con recomendaciones de maridaje para que el cliente pueda acompañar la tabla con bebidas adecuadas. Estas recomendaciones ayudarán a que la reunión tenga una mejor presentación y una experiencia gastronómica más completa (Osterwalder y Pigneur, 2010).

2.1.2 Modelo Canvas

El modelo Canvas permite mirar el emprendimiento de forma ordenada, porque resume sus partes más importantes en un solo esquema. Según Osterwalder y Pigneur (2010), esta herramienta ayuda a comprender cómo una idea de negocio crea valor, llega al cliente y obtiene ingresos.

En este emprendimiento, la propuesta de valor se centra en ofrecer un piqueo listo para compartir, con buena presentación y con opciones personalizadas. Esta idea responde a clientes que desean ahorrar tiempo, cuidar la imagen de su reunión y ofrecer algo distinto a sus invitados.

La relación con los clientes será una parte importante del servicio, porque cada pedido puede tener gustos y necesidades diferentes. Por eso, la comunicación previa permitirá conocer detalles del evento, número de personas, preferencias de ingredientes y presupuesto disponible.

Los canales digitales serán necesarios para mostrar el producto y recibir pedidos de manera rápida. Las fotografías de las tablas, las recomendaciones de clientes y las alianzas con negocios de eventos ayudarán a que el servicio gane confianza dentro del mercado local.

Tabla 1 Modelo Canvas del emprendimiento de tablas de quesos y carnes frías

Bloque del modelo Canvas	Descripción aplicada al emprendimiento
Socios estratégicos	El emprendimiento necesita proveedores de quesos, carnes frías, frutas, frutos secos, panes, empaques y bases decorativas. También puede crear alianzas con organizadores de eventos, servicios de catering, wedding planners y negocios de bebidas.
Actividades principales	Las actividades principales serán la atención de pedidos, compra de insumos, selección de ingredientes, corte de alimentos, armado de tablas, empaque, entrega y seguimiento posterior al cliente.
Propuesta de valor	El servicio ofrece tablas de quesos y carnes frías listas para compartir, con buena presentación, sabores combinados y atención personalizada para reuniones sociales en la ciudad de Manta.
Relación con clientes	La relación con los clientes será cercana y personalizada, mediante mensajes por WhatsApp, Instagram y atención directa antes, durante y después del pedido.
Segmentos de clientes	El servicio se dirige a personas entre 25 y 45 años, familias, grupos de amigos, parejas, empresas pequeñas, organizadores de eventos y servicios de catering.
Recursos principales	Los recursos principales serán los ingredientes, utensilios, refrigeración, empaques, tablas, redes sociales, teléfono móvil, transporte y conocimiento sobre presentación de alimentos.
Canales	Los canales serán Instagram, WhatsApp, recomendaciones de clientes, alianzas con organizadores de eventos, entregas a domicilio y retiro en un punto acordado.
Estructura de costos	Los costos principales estarán formados por compra de ingredientes, empaques, transporte, publicidad, utensilios, mantenimiento de equipos y pago de apoyo operativo cuando sea necesario.
Fuentes de ingresos	Los ingresos provendrán de la venta de tablas pequeñas, medianas y grandes, pedidos personalizados, combos para eventos y acuerdos con servicios de catering.

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria

2.1.3 Análisis del modelo Canvas

El modelo Canvas permite observar de forma ordenada los elementos principales del emprendimiento de tablas de quesos y carnes frías. En la tabla 1 se muestran los socios, actividades, recursos, propuesta de valor, relación con clientes, canales, segmentos, costos e ingresos del negocio. Esta herramienta ayuda a entender cómo el servicio crea valor para los clientes y cómo puede mantenerse en el mercado.

La propuesta del emprendimiento se apoya en una atención personalizada, productos de calidad y una presentación cuidada para reuniones sociales. Además, el modelo permite reconocer los recursos necesarios, los aliados comerciales y los canales de venta que harán posible la entrega del servicio en la ciudad de Manta. Osterwalder y Pigneur (2010) señalan que el modelo Canvas permite describir una idea de negocio mediante bloques conectados.

2.1.3.1 Socios claves.

Este emprendimiento requiere de una red de proveedores de alimentos frescos y de calidad, así como también proveedores de las tablas y demás elementos que hacen parte de la decoración y estructura de las tablas. Necesita también alianzas con los organizadores de eventos, servicios de catering, distribuidores o puntos de ventas de vinos y empresas de transporte. Estos socios son fundamentales para el buen funcionamiento del negocio, ayudando a que este cuente con lo necesario para ofertarse en el mercado.

2.1.3.2 Actividades claves

Las actividades que se destacan dentro del emprendimiento son la compra de los insumos, el diseño de cada tabla, la preparación de los ingredientes y el armado y decoración de las tablas de quesos y carnes frías. A demás, se cuenta con actividades complementarias necesarias como la promoción en redes sociales, la toma de pedidos y la atención personalizada al cliente, la cual es fundamental para poder brindar un excelente servicio y las recomendaciones ideales para cada consumidor.

2.1.3.3 Propuesta de valor

Mas allá de ofrecer un simple piqueo, este emprendimiento brinda una experiencia sensorial, donde se combinan y contrastan los diferentes sabores y texturas de los ingredientes,

mismos que se prioriza sean de calidad, acompañando siempre al cliente con una atención personalizada y recomendaciones de maridaje.

2.1.3.4 Recursos claves

Los recursos claves para la elaboración de las tablas de quesos y carnes frías son principalmente los ingredientes, en los cuales se incluyen distintos tipos de queso (manchego, parmesano, camembert), carnes frías (salami, jamón serrano), futas y frutos secos (almendras, uvas, fresas, nueces), panes, galletas, entre otros. Así como también se requieren las tablas y los utensilios para preparar los ingredientes y armar las tablas. Además, de contar con un personal capacitado en la manipulación de los alimentos y un equipo de movilización que garantice que todo llegue en óptimas condiciones.

2.1.3.5 Relación con clientes

Se busca mantener una sólida relación con los clientes, apuntando siempre en la fidelización de estos, lo cual se hará por medio de una atención personalizada, recomendaciones acordes a las preferencias del cliente y una comunicación constante por medio de canales digitales, siendo estas, redes como WhatsApp e Instagram

2.1.3.6 Segmento de clientes

El cliente objetivo de este emprendimiento son todos aquellos encargados de organizar una reunión o evento social, sean estos, empresas encargadas de organización de eventos, servicios de catering, familias o grupos de amigos que realicen alguna reunión o celebración, se incluye también parejas que buscan piqueos para alguna cita, generalmente clientes jóvenes de 25-45 años que tengan preferencia por piqueos mucho más gourmet.

2.1.3.7 Canales

Los canales de ventas y distribución abarcan la recepción de los pedidos por medio de redes sociales, así como las entregas a domicilio o pick up en el taller de producción.

2.1.3.8 Estructura de costos

En cuanto a costos, se identifican los costos de producción, los cuales abarcan la compra de los insumos necesarios para la elaboración de las tablas de quesos y carnes frías, así como también se considera el valor de mano de obra y capacitación. Además de costos de movilización y gastos en publicidad.

2.1.3.9 Fuentes de ingreso

La fuente de ingreso principal se obtiene de la venta de las tablas de quesos a los clientes, se incluye también combos o promociones especiales que se mantienen en las alianzas con los organizadores de eventos y servicios de catering. Se incluyen ingresos extras por la personalización de los pedidos incluyendo los acompañamientos, como lo serían los vinos.

2.1.4 Localización geográfica

Este emprendimiento estará ubicado en la ciudad de Manta, provincia de Manabí. Se brindará el servicio dentro de toda la ciudad a los clientes que lo soliciten para sus reuniones o eventos. Se proyecta una mayor demanda del servicio en sectores como: el centro de la ciudad, Barbasquillo o Los Esteros, ya que en estas zonas se identifican una mayor cantidad de clientes potenciales, debido a la exposición de estas zonas. Dentro de la ciudad se gestionarán las entregas directamente en los domicilios o lugares del evento, así como también con un punto de pick up.

2.1.5 Justificación

La creación de este tipo de emprendimiento nace por la necesidad de encontrar nuevas alternativas de piqueo para reuniones sociales en Manta. Si bien hay un antecedente en el uso de bocaditos tradicionales para reuniones, hoy en día también existe una exigencia por mejores presentaciones, variedad de sabores y facilidad para compartir entre los invitados.

La idea de negocio plantea la misma opción de tablas de quesos y carnes frías como una alternativa más práctica, para reuniones familiares, celebraciones con amigos, citas o eventos de poca envergadura en el ámbito empresarial. Esta propuesta permite que el cliente reciba un producto listo para servir, con una presentación cuidada y con combinaciones de ingredientes ajustadas al tipo de ocasión.

El servicio no se limita a vender una tabla de alimentos, porque también ofrece atención personalizada antes de cada pedido. El cliente podrá elegir sabores, tamaños, acompañamientos y recomendaciones de maridaje, de acuerdo con sus gustos, presupuesto y número de invitados.

Esta idea también resulta pertinente porque puede trabajar con organizadores de eventos, servicios de catering y wedding planners de la ciudad de Manta. Estas alianzas permitirán que el emprendimiento llegue a más clientes y forme parte de catálogos de servicios para reuniones, bodas, cumpleaños y encuentros empresariales.

Por esta razón, el emprendimiento busca diferenciarse mediante presentación, personalización y facilidad para el cliente. La propuesta cubre una necesidad gastronómica dentro de eventos sociales y, al mismo tiempo, abre una oportunidad comercial en un mercado que valora opciones prácticas, visuales y listas para compartir.

2.1.6 Análisis FODA

El análisis FODA ayuda a examinar las condiciones internas y externas que pueden afectar el desarrollo del emprendimiento. Las fortalezas y debilidades corresponden a características de la propuesta y de su estructura operativa, mientras que las oportunidades y amenazas provienen del mercado y del entorno donde se desarrollará el servicio. Su estudio permite tener una visión estratégica del emprendimiento y guiar las decisiones que se tomen en torno a su operación, comercialización y crecimiento.

El análisis presentado en la Tabla 2 evidencia que el emprendimiento posee fortalezas en cuanto a personalización, presentación, atención directa y producción bajo pedido, las cuales pueden ser aprovechadas frente a las oportunidades identificadas en el mercado de Manta. Los canales digitales y las potenciales alianzas comerciales son opciones para aumentar la cobertura y atraer a otros tipos de clientes. Sin embargo, el negocio deberá controlar sus costos, administrar apropiadamente los productos perecibles y coordinar los servicios externos para disminuir las debilidades identificadas.

Frente a las amenazas del entorno, se hará necesario mantener una adecuada selección de proveedores, revisar periódicamente los costos de los insumos, cumplir las disposiciones sanitarias aplicables y fortalecer la diferenciación del servicio frente a la oferta existente. Estas medidas permitirán aprovechar las condiciones favorables del mercado y disminuir los riesgos que pudieran afectar la continuidad y el crecimiento del emprendimiento.

Tabla 2 Análisis FODA del emprendimiento

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Servicio personalizado según tipo de reunión, invitados, presupuesto y preferencias.	Familiaridad del mercado local con las tablas de quesos y carnes frías.
Presentación diferenciada con variedad de ingredientes y acompañamientos.	Preferencia de los clientes por canales digitales para consultas, cotizaciones y pedidos.
Producción bajo pedido, que favorece la frescura y reduce desperdicios.	Alianzas con catering, organizadores de eventos, wedding planners, hoteles, floristerías y negocios de bebidas.
Atención directa mediante Instagram y WhatsApp.	Actividad social, turística, gastronómica y empresarial de Manta.
Proceso definido desde la recepción del pedido hasta el seguimiento posventa.	Desarrollo de diferentes tipos de tablas según presupuesto, ocasión y número de invitados.
Servicio complementado con personalización y asesoría de maridaje.	Posibilidad de ampliar progresivamente la cobertura y capacidad del servicio.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
Operación inicial a pequeña escala y con capacidad productiva limitada.	Variación de precios de ingredientes, empaques y otros insumos.
Dependencia de alimentos perecibles que requieren control de conservación e higiene.	Competencia de negocios de charcutería, catering, bocaditos, restaurantes y bandejas preparadas.
Personal reducido para coordinar actividades administrativas y operativas.	Cambios en la capacidad adquisitiva de los consumidores.
Dependencia de servicios externos de marketing, contabilidad y distribución.	Dependencia de la disponibilidad y calidad de los proveedores.
Ausencia de experiencia comercial previa para comparar proyecciones con resultados reales.	Cumplimiento permanente de requisitos sanitarios, municipales, tributarios y de seguridad.
Variación de costos por cambios en precios de ingredientes y gastos operativos.	Aumento de gastos operativos y de distribución que reduzca el margen esperado.

Nota. Elaboración propia con base en el análisis interno y externo del emprendimiento.

3 Estudio de mercado

El estudio de mercado permite conocer si el servicio de tablas de quesos y carnes frías puede tener aceptación en la ciudad de Manta. Este apartado revisa el entorno, los posibles clientes, la competencia y las condiciones que pueden ayudar o afectar al emprendimiento. Según Kotler y Keller (2016), conocer el mercado ayuda a ofrecer productos más cercanos a las necesidades reales de los consumidores.

Para este proyecto, el estudio se centra en personas y empresas que organizan reuniones sociales, celebraciones familiares, citas especiales y eventos empresariales pequeños. Se toma

como base la ciudad de Manta y una población de referencia tomada del INEC para personas entre 25 y 45 años.

El servicio busca responder a clientes que desean opciones listas para compartir, con buena presentación y atención personalizada. Esta necesidad se relaciona con cambios en los hábitos de consumo, donde muchas personas valoran el ahorro de tiempo, la imagen del producto y la facilidad de compra por medios digitales.

El análisis del mercado también permite revisar si existen oportunidades para trabajar con organizadores de eventos, servicios de catering y wedding planners. Estas alianzas pueden ampliar el alcance del emprendimiento, porque acercan el producto a clientes que ya tienen una reunión o celebración planificada.

3.1.1 Análisis del entorno

El análisis del entorno permite revisar las condiciones externas e internas que pueden afectar al emprendimiento. Para este caso, se revisan factores de la ciudad de Manta, el comportamiento de los consumidores, las normas sanitarias, los proveedores y los competidores directos o similares.

El estudio de mercado analiza el entorno mediante herramientas administrativas como PESTEL y Porter. Este análisis debe explicar el nivel de competencia donde se moverá el emprendimiento, además de la demanda y la oferta del mercado (Porter, 2008).

En el entorno externo se consideran factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Estos puntos ayudan a entender las condiciones generales donde el negocio tendrá sus actividades. La normativa sanitaria de ARCSA aplica para personas y negocios vinculados con preparación, empaque, transporte, almacenamiento y venta de alimentos para consumo humano.

En el entorno interno se revisan los clientes, proveedores, competidores y posibles aliados comerciales. Estos elementos están más cerca del emprendimiento y pueden cambiar la forma de vender, comprar insumos, fijar precios y entregar el servicio.

3.1.2 Macroentorno

El macroentorno reúne los factores generales que el emprendimiento no puede controlar de forma directa. Sin embargo, estos factores deben revisarse porque pueden afectar los costos, la demanda, la forma de vender y las condiciones legales del servicio.

En el factor político y legal, el emprendimiento debe cumplir normas sanitarias relacionadas con alimentos preparados y listos para consumo. ARCSA señala que su normativa aplica a procesos de preparación, empaque, transporte, almacenamiento, distribución y venta de alimentos procesados para consumo humano.

En el factor económico, el precio de los ingredientes puede cambiar por la inflación y por la disponibilidad de productos. El INEC reportó que la inflación anual de mayo de 2024 fue de 2,53%, y la canasta familiar básica llegó a USD 799,73 en ese mes.

En el factor social, el servicio responde a personas que desean reuniones más prácticas y con mejor presentación. Los clientes actuales suelen valorar productos que ahorren tiempo, sean agradables a la vista y se puedan pedir por redes sociales. Kotler y Keller (2016) explican que los consumidores eligen con más interés cuando perciben valor en calidad, servicio y experiencia.

En lo que a la variable relacionada con la tecnología se refiere, las redes sociales son relevantes para exhibir el producto y atender los pedidos que recibe. Instagram y WhatsApp permiten exhibir imágenes, dar respuestas a las consultas, validar los pagos o coordinar la entrega de una forma ágil. Este elemento coadyuva en el emprendimiento, ya que no requiere un local comercial grande durante el inicio.

En cuanto al factor ambiental, el negocio debe cuidar la utilización de empaques, la compra de productos alimenticios y la gestión de los desperdicios. Las tablas utilizan productos frescos y de corto tiempo de vida, de aquí que las compras deben encuadrarse en función de los pedidos confirmados. Este proceder ayudará a disminuir la pérdida de productos alimenticios y a tener un mejor uso de los recursos que están a disposición.

En lo que al factor turístico y comercial se refiere, la ciudad de Manta tiene movimiento por su actividad costera, su gastronomía y su rol social. La ciudad genera una promoción de destino de playa, de gastronomía, de actividades y de eventos, cosa que podría favorecer servicios en cuanto a reuniones y celebraciones.

Figura 1

Análisis PESTEL

Nota. Elaboración Propia.

3.1.3 Microentorno

El microentorno analiza los elementos cercanos al emprendimiento, como clientes, proveedores, competidores, aliados y canales de venta. Estos factores tienen relación directa con la operación diaria del negocio y con la forma en que el servicio llega al cliente.

Los clientes potenciales son personas entre 25 y 45 años que organizan reuniones familiares, sociales o empresariales pequeñas. También se consideran empresas de catering, organizadores de eventos y wedding planners que buscan opciones diferentes para sus clientes. El avance del proyecto ya define este grupo dentro de la segmentación de mercado.

Los proveedores serán negocios de lácteos, embutidos, frutas, frutos secos, panes, galletas, empaques y bases decorativas. La relación con estos proveedores debe cuidar precio, calidad, frescura y cumplimiento en las entregas. Esta parte es importante porque el producto final depende mucho del estado de cada ingrediente.

La competencia directa puede corresponder a negocios que brindan tablas de quesos, de charcutería o piques a la carta en Manta, y la competencia indirecta puede corresponder a bodas de bocaditos, catering, bandejas de snacks, restaurantes y supermercados con platos listos para eventos.

Por último, los aliados comerciales podrían ser organizadores de eventos, catering, wedding planners, florerías, fotógrafos y negocios de bebidas. Estas alianzas comerciales podrían ayudar a que un emprendimiento pueda llegar a más clientes y no depender solamente de las publicaciones o promociones en redes sociales.

Los canales de venta serán principalmente WhatsApp, Instagram, recomendaciones de clientes y acuerdos con negocios de eventos. Estos canales permiten una comunicación cercana y rápida, algo necesario para pedidos con detalles personalizados. Osterwalder y Pigneur (2010) señalan que los canales conectan la propuesta de valor con los clientes que la necesitan.

El microentorno muestra una oportunidad para el emprendimiento, porque existe un grupo de clientes con interés en productos prácticos y bien presentados. Sin embargo, el negocio debe cuidar precios, proveedores, tiempos de entrega y calidad constante para mantenerse dentro del mercado local.

3.1.4 Metodología de la investigación de mercado

La investigación de mercado se llevará a cabo por medio de un enfoque mixto, que combina el método cualitativo y cuantitativo, lo que va a permitir que se comprenda ampliamente el comportamiento del consumidor.

Según García (2023) el enfoque cualitativo se enfoca en comprender el entorno real desde la perspectiva de los participantes explorando percepciones, valores y experiencias en contextos específicos. Bajo este concepto, este enfoque permitirá explorar las expectativas y criterios que tienen los consumidores y organizadores de eventos respecto a los servicios de piqueos gourmet.

Por otro lado, la investigación cuantitativa, como lo menciona Maldonado Palacios et al. (2025) es una metodología de investigación caracterizada por la recolección, medición y análisis de datos numéricos. Lo que facilitará la medición de la frecuencia de consumo y a su vez de las preferencias generales del mercado objetivo, permitiendo también que se conozca el nivel de aceptación del producto.

3.1.5 Determinación de objetivos de investigación

3.1.5.1 Objetivo General

Analizar el mercado dentro de la Ciudad de Manta para identificar la demanda, características y preferencias de los clientes potenciales con el fin de evaluar la factibilidad del emprendimiento de elaboración de tablas de quesos y carnes frías para reuniones sociales.

3.1.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar las preferencias de los consumidores en cuanto a presentación, variedad y combinación de ingredientes.
- Identificar los tipos de reuniones y eventos en los que se demandan servicios de piqueos gourmet.
- Analizar el potencial de alianzas estratégicas con empresas de servicios de organización o catering.
- Evaluar la disposición de los clientes de adquirir tablas de quesos y carnes frías como alternativa a los bocaditos tradicionales.

3.1.5.3 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado permite ordenar a los posibles clientes del emprendimiento según sus características principales. En este caso, se consideran aspectos geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales, porque ayudan a conocer mejor a las personas y empresas que podrían adquirir el servicio.

Para el emprendimiento de tablas de quesos y carnes frías, esta segmentación ayuda a definir hacia quién se dirigirá la oferta. También permite ajustar los tamaños, precios, canales de venta y formas de atención según las necesidades del cliente. Según Kotler y Keller (2016), dividir el mercado permite crear propuestas más cercanas a los gustos y hábitos de cada grupo de consumidores.

En la Tabla 3 se presenta la segmentación de mercado del emprendimiento, con base en la ciudad de Manta y en los clientes que organizan reuniones sociales, familiares o empresariales.

Tabla 3 Segmentación de mercado del emprendimiento de tablas de quesos y carnes frías

Segmentación de mercado	
Segmentación Geográfica	Se enfoca en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, debido a la constante realización de reuniones sociales y eventos empresariales, además de su dinamismo económico, se concentrará principalmente en las zonas urbanas de la ciudad, donde se identifica una mayor cantidad de clientes potenciales y facilidad logística para la entrega de los productos.

Segmentación Demográfica	El mercado objetivo se conforma por personas entre 25 a 45 años, de un nivel socioeconómico medio y medio alto, encargadas de organizar reuniones familiares, sociales o empresariales. A su vez se consideran a empresas dedicadas a la organización de eventos, servicios de catering e incluso wedding planners que requieren opciones diferentes para sus clientes.
Segmentación Psicográfica	Este emprendimiento se proyecta a consumidores que valoren la calidad, presentación y experiencia a la hora de elegir un producto, manteniendo su interés en propuestas gourmet, productos visualmente atractivos y servicios personalizados que le den un plus a sus reuniones o eventos.
Segmentación conductual	Consumidores que busquen soluciones prácticas y listas para compartir en sus eventos o reuniones, con preferencia por la contratación por medio de canales digitales y un servicio personalizado.

3.1.6 Muestra de Investigación

De acuerdo con las cifras dadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la ciudad de Manta cuenta con una población total de 271.145 personas. Para determinar la muestra a utilizar dentro de la investigación se toma en cuenta el 29,61% de la población, que corresponde a las personas entre 25 a 45 años, siendo el tamaño de la muestra un total de 80.280 personas.

$$n = \frac{Z2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e2\,(N-1) + Z2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confiabilidad que tendrá la muestra 95% y se verifica en la tabla de distribución normal 1,96

p= Probabilidad de ocurrencia 50% (0,5)

q= Probabilidad de no ocurrencia 50% (0,50)

N= Tamaño de la población (80.280)

e= Error de muestreo 5% (0,05)

$$n = \frac{Z2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e2(N-1) + Z2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)2 \cdot (80.280) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)2\,(80.280-1) + (1.96)2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = \frac{77100{,}912}{200{,}6975 + 0{,}9604}$$

$$n = \frac{77100{,}912}{201{,}6579}$$

$$n = \mathbf{382{,}34}$$

Una vez aplicada la formula se determina que el tamaño de muestra es 382.34 Debido a que la muestra debe expresarse en unidades enteras y con el propósito de no establecer un número de participantes inferior al valor calculado, se aplicó un redondeo al entero inmediato superior, estableciéndose una muestra definitiva de 382 personas.

3.1.7 Técnicas de investigación

Para llevar a cabo la investigación las técnicas se seleccionan en función del enfoque mixto, para esto se utilizará la encuesta con el fin de recopilar información sobre hábitos de consumo, preferencias en el servicio, frecuencia de realización de eventos y percepción sobre el servicio de tablas de quesos y carnes frías.

A demás, se utilizará la observación como técnica complementaria para analizar las opciones gastronómicas existentes en eventos sociales y negocios relacionados con el servicio de piqueos dentro de la ciudad, buscando identificar características como la presentación de los productos, variedad de opciones y el comportamiento del consumidor frente a estas propuestas.

3.1.8 Resultados descriptivos de la Investigación

Una vez aplicada la encuesta a una muestra de 382 personas de la ciudad de Manta, se procedió al procesamiento de la información recolectada con el propósito de identificar el perfil de los potenciales consumidores, sus hábitos de consumo, preferencias de compra, canales de contacto y nivel de aceptación del servicio de elaboración de tablas de quesos y carnes frías para reuniones sociales. Los resultados se presentan a partir de tablas de frecuencias, porcentajes y figuras estadísticas, lo que permite colocar en orden la respuesta del mercado objetivo.

En el caso de las preguntas de respuesta única el porcentaje se ha determinado a partir del total de respuestas válidas; en caso de las preguntas de preguntas de selección múltiple el porcentaje se determina sobre el número de encuestados que contestaron la pregunta, por tanto, la suma porcentual puede ser mayor al 100%. Esta aclaración permite interpretar correctamente los resultados en las preguntas relacionadas con atributos de compra, ocasiones de uso y valor agregado.

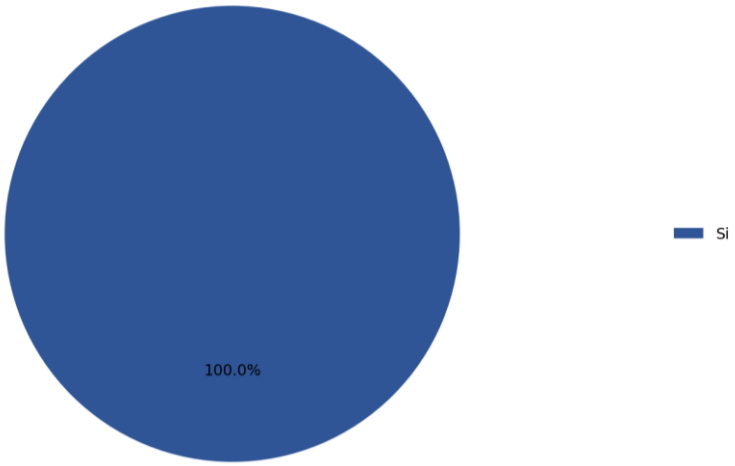
Pregunta 1. ¿Vive actualmente en la ciudad de Manta?

Tabla 4 Residencia actual en la ciudad de Manta

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	382	100.0 %
Total	**382**	**100,0 %**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Figura 2 Residencia actual en la ciudad de Manta



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Interpretación.

La totalidad de los encuestados manifestó residir en la ciudad de Manta. Este resultado es relevante porque confirma que la información recolectada corresponde directamente al mercado geográfico definido para el emprendimiento.

Al concentrarse el estudio en personas que viven en la ciudad donde se implementará el servicio, los resultados obtenidos permiten analizar con mayor pertinencia las preferencias, hábitos y nivel de aceptación del público local.

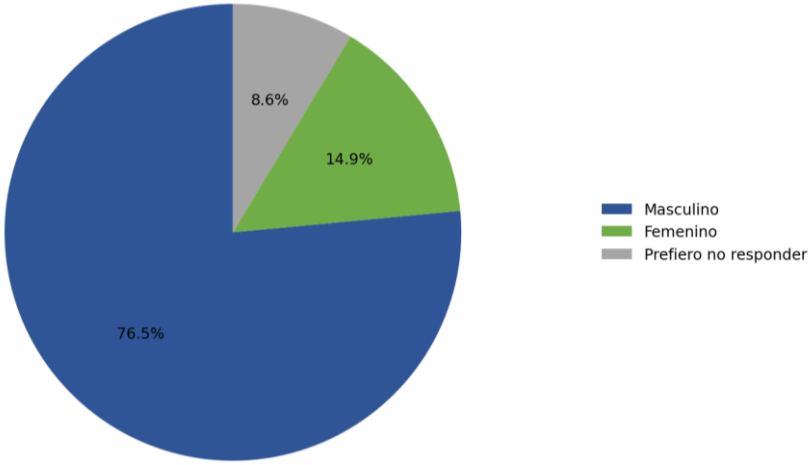
Pregunta 2. ¿Cuál es su género?

Tabla 5 Género de los encuestados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	292	76.5 %
Femenino	57	14.9 %
Prefiero no responder	33	8.6 %
Total	**382**	**100,0 %**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Figura 3 Género de los encuestados



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Interpretación.

Los resultados muestran una mayor participación del género masculino dentro de la muestra. Sin embargo, el servicio de tablas de quesos y carnes frías no se limita a un solo grupo, ya que puede ser contratado por cualquier persona responsable de organizar reuniones sociales, familiares o empresariales.

Esta información permite reconocer la composición de la muestra, pero no condiciona el alcance comercial del emprendimiento, debido a que la decisión de compra puede estar asociada al tipo de evento, presupuesto, gustos y necesidad de practicidad.

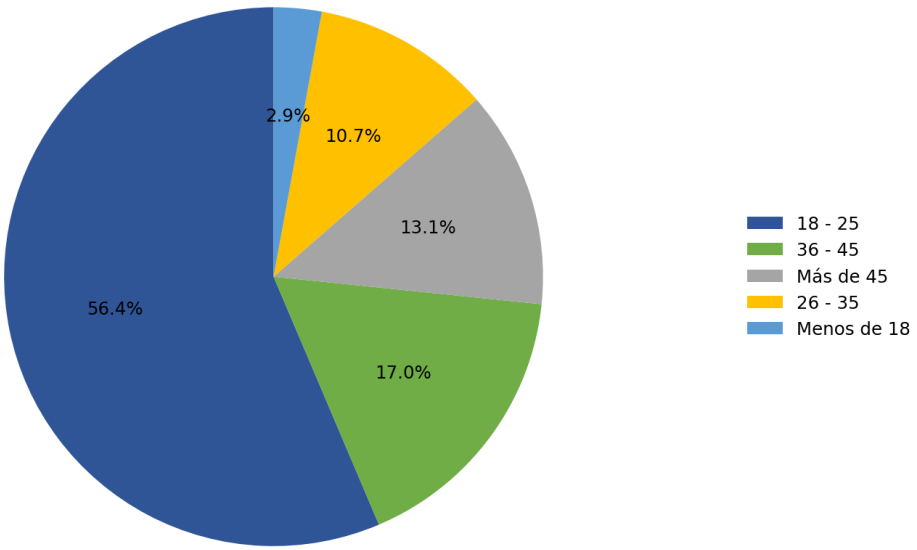
Pregunta 3. ¿Cuántos años tiene?

Tabla 6 Edad de los encuestados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
18 – 25	215	56.4 %
36 – 45	65	17.0 %
Más de 45	50	13.1 %
26 – 35	41	10.7 %
Menos de 18	11	2.9 %
Total	**382**	**100,0 %**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Figura 4 Edad de los encuestados



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Interpretación.

El grupo de edad con mayor presencia corresponde a personas jóvenes. Esto representa una oportunidad para el emprendimiento, debido a que este segmento suele tener mayor cercanía con redes sociales, pedidos digitales y propuestas visualmente atractivas.

Además, la presencia de participantes en rangos superiores permite observar que el servicio también puede ser atractivo para adultos que organizan reuniones familiares, celebraciones privadas o eventos empresariales pequeños.

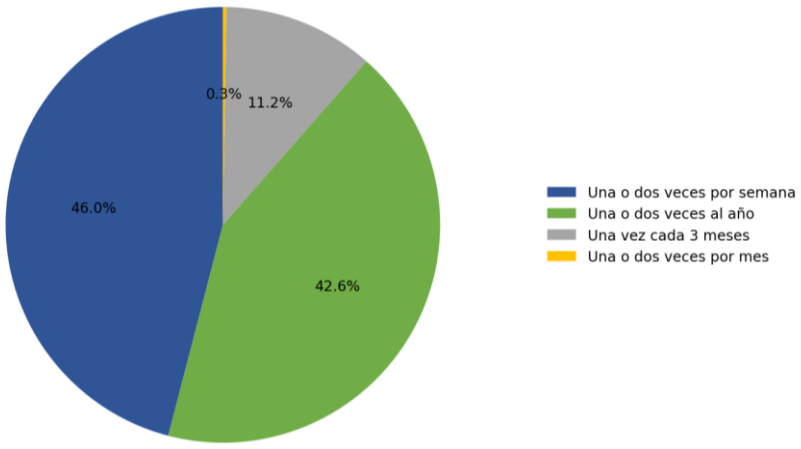
Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia organiza o asiste a reuniones sociales, familiares o eventos corporativos?

Tabla 7 Frecuencia de organización o asistencia a reuniones sociales, familiares o eventos corporativos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Una o dos veces por semana	175	46.0 %
Una o dos veces al año	163	42.6 %
Una vez cada 3 meses	43	11.2 %
Una o dos veces por mes	1	0.3 %
Total	**382**	**100,0 %**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Figura 5 Frecuencia de organización o asistencia a reuniones sociales, familiares o eventos corporativos



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Interpretación.

El índice de frecuencias de participación o la organización de reuniones permite vislumbrar la existencia de oportunidades de consumo para el servicio. Una alta proporción de las personas encuestadas participan de forma recurrente en reuniones, lo que favorece la posibilidad de demanda de productos listos para compartir.

Este comportamiento es provechoso para la empresa, dado que las tablas de quesos y embutidos pueden adaptar a reuniones familiares, a reuniones entre amigos, fiestas pequeñas o celebraciones corporativas.

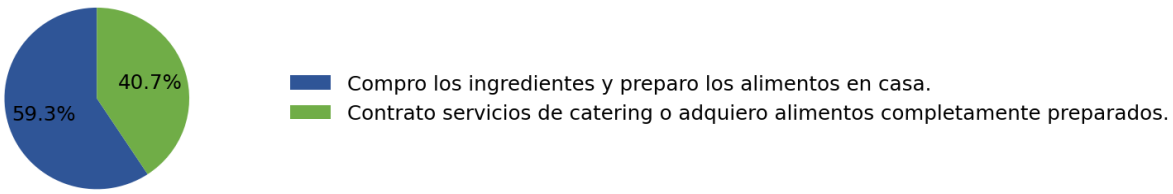
Pregunta 5. Al momento de planificar la comida para sus eventos o reuniones, ¿cuál es su comportamiento habitual?

Tabla 8 Comportamiento habitual al planificar la comida para eventos o reuniones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Compro los ingredientes y preparo los alimentos en casa.	226	59.3 %
Contrato servicios de catering o adquiero alimentos completamente preparados.	156	40.7 %
Total	**382**	**100,0 %**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Figura 6 Comportamiento habitual al planificar la comida para eventos o reuniones



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Interpretación.

La mayoría de los encuestados indicó que suele comprar los ingredientes y preparar los alimentos en casa. Este resultado muestra que todavía existe una práctica tradicional al momento de resolver la alimentación en reuniones.

No obstante, también se observa una proporción importante de personas que ya contrata catering o compra alimentos preparados. Este grupo representa un mercado potencial más cercano a la propuesta del emprendimiento, pues evidencia disposición a pagar por soluciones gastronómicas prácticas.

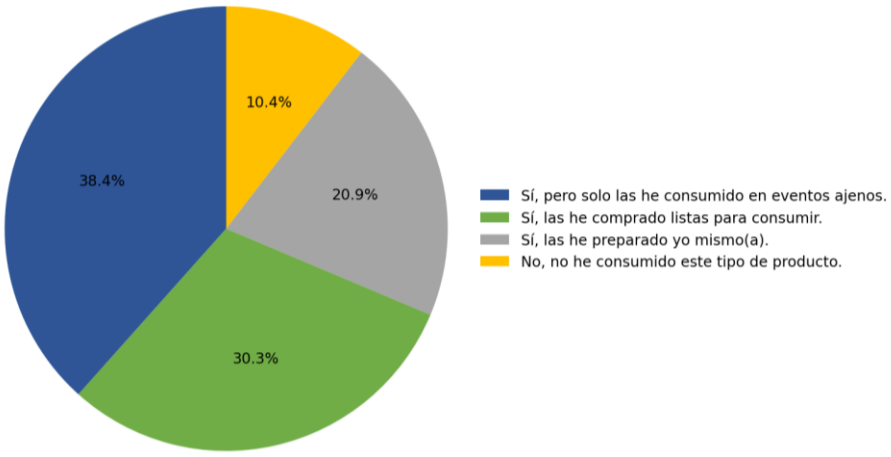
Pregunta 6. ¿Ha consumido o comprado tablas de quesos y carnes frías durante el último año?

Tabla 9 Consumo o compra de tablas de quesos y carnes frías durante el último año

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí, pero solo las he consumido en eventos ajenos.	146	38.4 %
Sí, las he comprado listas para consumir.	116	30.3 %
Sí, las he preparado yo mismo(a).	80	20.9 %
No, no he consumido este tipo de producto.	40	10.4 %
Total	**382**	**100,0 %**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Figura 7 Consumo o compra de tablas de quesos y carnes frías durante el último año



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Interpretación.

Los resultados evidencian que la mayoría de los encuestados ha consumido, comprado o preparado tablas de quesos y carnes frías durante el último año. Esto demuestra que el producto no es desconocido para el mercado y que ya existe una experiencia previa de consumo.

La familiaridad con este tipo de producto facilita la introducción del servicio, ya que los clientes potenciales pueden comprender con mayor facilidad su utilidad, presentación y valor dentro de reuniones sociales o eventos.

Pregunta 7. Si decidiera contratar un servicio especializado de tablas de charcutería, ¿cuáles son los tres aspectos que más influirían en su decisión de compra?

Tabla 10 Aspectos que influyen en la decisión de compra de un servicio de tablas de charcutería

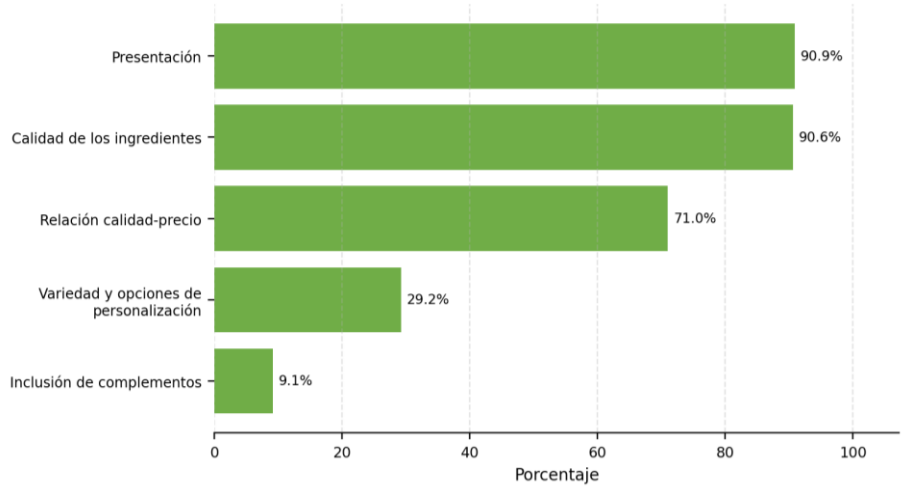
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Presentación	348	90.9 %
Calidad de los ingredientes	346	90.6 %
Relación calidad-precio	272	71.0 %
Variedad y opciones de personalización	112	29.2 %

Inclusión de complementos	35	9.1 %
Total	**Respuesta múltiple**	**Los porcentajes no suman 100 %**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Al tratarse de una pregunta de selección múltiple, los porcentajes se calcularon sobre el total de encuestados que respondieron la pregunta y pueden superar el 100 % acumulado.

Figura 8 Aspectos que influyen en la decisión de compra de un servicio de tablas de charcutería



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Interpretación.

Los aspectos más influyentes en la decisión de compra son la calidad de los ingredientes, la presentación del producto y la variedad con opciones de personalización. Estos factores tienen correspondencia con la propuesta de valor del emprendimiento en el sentido que la intención es poder ofrecer un producto que cumpla con lo que es un producto atractivo, diferenciado y realizado a la ocasión correspondiente.

El resultado de eso indica que los consumidores no solamente quieren un producto que sirva para compartir, buscan un producto/experiencia que combine buena imagen, confianza en los ingredientes y opciones que se ajusten a la manera que los consumidores los prefieren.

Pregunta 8. ¿Para qué tipo de ocasiones consideraría ideal este servicio?

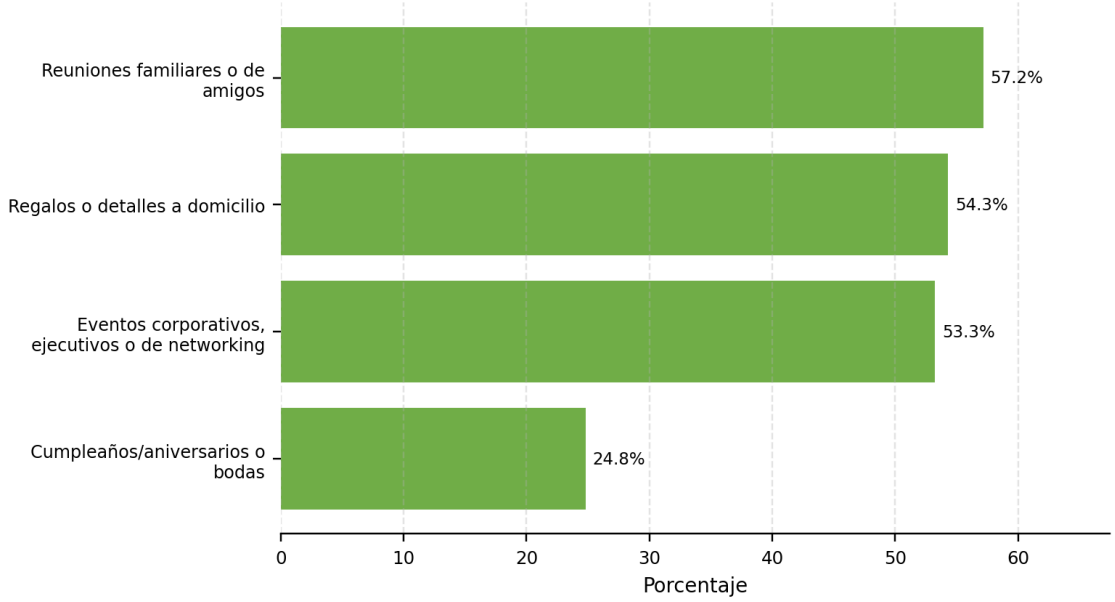
Tabla 11 Ocasiones en las que se considera ideal el servicio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones familiares o de amigos	219	57.2 %
Regalos o detalles a domicilio	208	54.3 %
Eventos corporativos, ejecutivos o de networking	204	53.3 %
Cumpleaños/aniversarios o bodas	95	24.8 %
Total	**Respuesta múltiple**	**Los porcentajes no suman 100 %**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Al tratarse de una pregunta de selección múltiple, los porcentajes se calcularon sobre el total de encuestados que respondieron la pregunta y pueden superar el 100 % acumulado.

Figura 9 Ocasiones en las que se considera ideal el servicio



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Interpretación.

Las ocasiones más relevantes enumeradas por las personas encuestadas corresponden a las que son: reuniones de amigos o de familiares, regalos o detalles personalizados, eventos de empresa

y celebraciones como cumpleaños o aniversarios. Esto pone en evidencias la posibilidad de poder hacer uso del servicio en diferentes contextos sociales.

El abanico de ocasiones permite que la posibilidad del emprendimiento no dependa de un solo tipo de cliente o de evento. Por el contrario, puede diseñar paquetes diferenciados para celebraciones familiares, fechas especiales, empresas y pedidos personalizados.

Pregunta 9. ¿Qué elementos adicionales le aportarían mayor valor agregado al servicio?

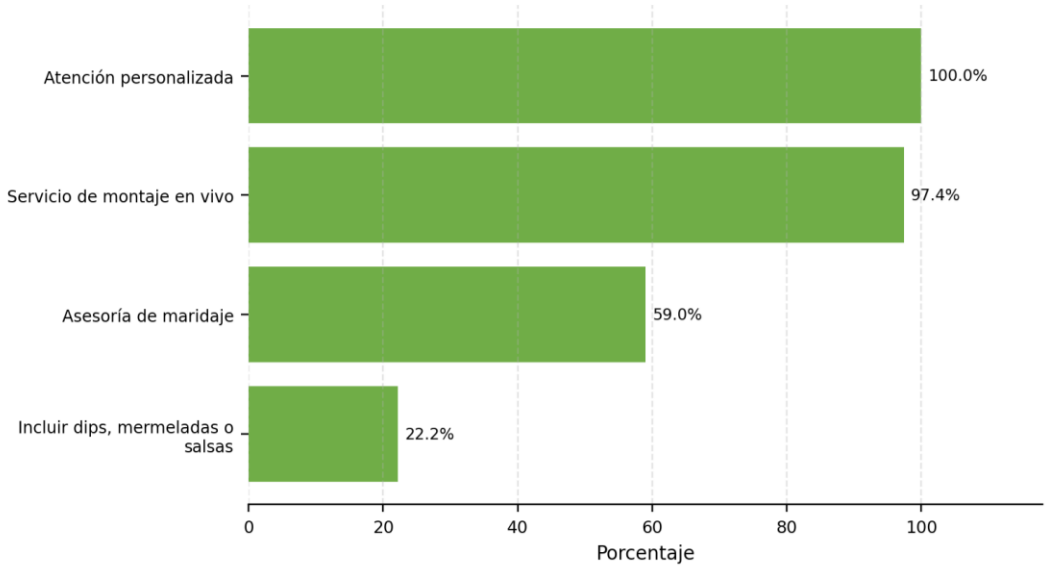
Tabla 12 Elementos adicionales que aportan mayor valor agregado al servicio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Atención personalizada	382	100.0 %
Servicio de montaje en vivo	373	97.4 %
Asesoría de maridaje	226	59.0 %
Incluir dips, mermeladas o salsas	85	22.2 %
Total	**Respuesta múltiple**	**Los porcentajes no suman 100 %**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Nota. Al tratarse de una pregunta de selección múltiple, los porcentajes se calcularon sobre el total de encuestados que respondieron la pregunta y pueden superar el 100 % acumulado.

Figura 10 Elementos adicionales que aportan mayor valor agregado al servicio



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Interpretación.

Los elementos con un valor agregado más alto los encontramos en la atención personalizada, el servicio de montaje en el punto de venta, la asesoría sobre maridaje y la incorporación de complementos como dips, mermeladas o salsas. Estos resultados reflejan el hecho de que el cliente aprecia los servicios que complementan el producto protagonista de la oferta.

Por esta razón, el emprendimiento tiene que incorporar componentes de asesoría, personalización, presentación, ya que estos atributos pueden convertirse en alternativas diferenciadoras frente a alternativas tradicionales de bocaditos o de catering.

Pregunta 10. ¿Qué tan importante es para usted el diseño estético y la presentación visual de la comida en sus eventos?

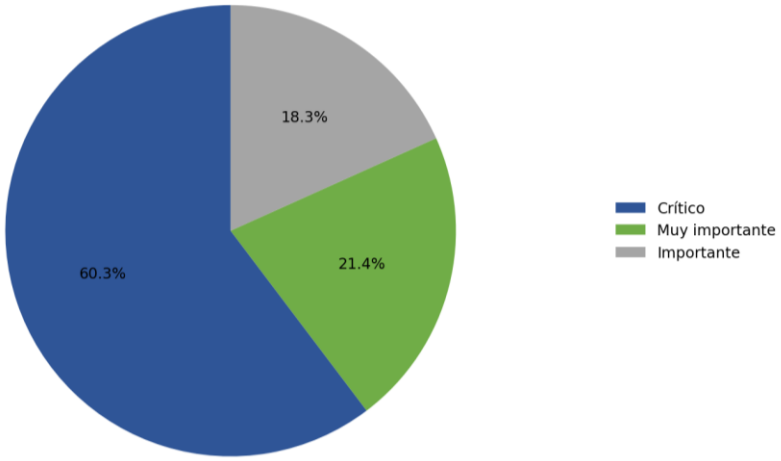
Tabla 13 Importancia del diseño estético y la presentación visual de la comida

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Crítico	230	60.3 %
Muy importante	82	21.4 %

Importante	70	18.3 %
Total	**382**	**100,0 %**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Figura 11 Importancia del diseño estético y la presentación visual de la comida



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Interpretación.

La mayoría de los encuestados opina que el diseño estético y la presentación visual de la comida son factores críticos o muy importantes. Este resultado corrobora que la apariencia del producto constituye un criterio determinante en este tipo de servicio.

Por tanto, el emprendimiento debe cuidar la visualidad, la disposición de los ingredientes, el empaque y la presentación final de cada tabla, ya que todo ello afecta directamente la percepción del producto, la calidad y la satisfacción del cliente.

Pregunta 11. ¿A través de qué canal preferiría realizar el proceso de cotización y pedido?

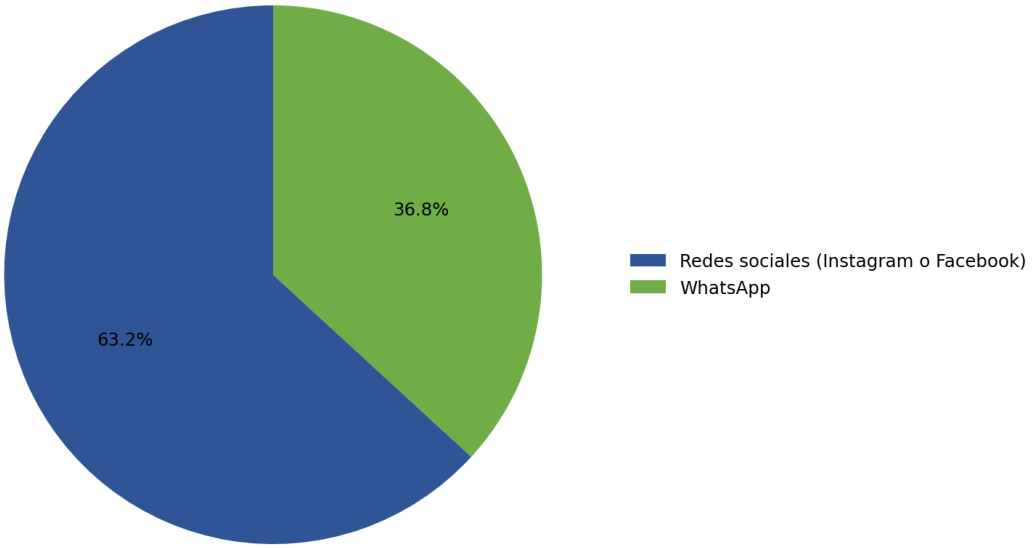
Tabla 14 Canal preferido para cotización y pedido

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales (Instagram o Facebook)	241	63.2 %
WhatsApp	141	36.8 %

Total	**382**	**100,0 %**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Figura 12 Canal preferido para cotización y pedido



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Interpretación.

Los canales favoritos para llevar a cabo el proceso de cotización y pedido son las redes sociales, principalmente Facebook o Instagram, seguidas por WhatsApp. Esta situación confirma que los medios digitales son de gran importancia a la hora de realizar la promoción y comercialización del servicio.

La estrategia comercial debe tener como prioridad el contenido visual, la calidad de las fotografías, la asiduidad de las publicaciones, la respuesta rápida y ágil y la comunicación directa con el cliente, además de que WhatsApp puede llegar a ser canal de cierre de venta y de coordinación de pedidos.

Pregunta 12. Pensando en una tabla estándar para una reunión mediana, ¿qué rango de precio consideraría justo pagar?

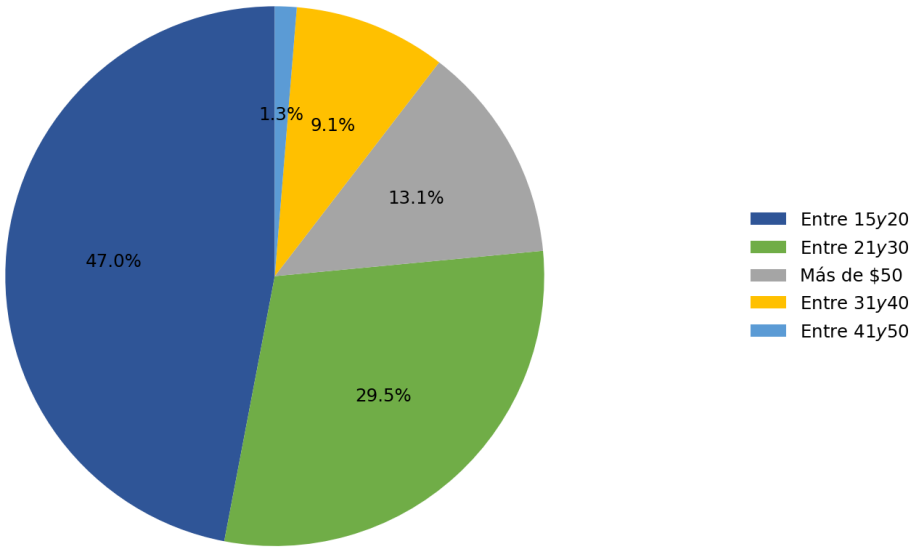
Tabla 15 Rango de precio considerado justo para una tabla mediana

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje

Entre $15 y $20	179	47.0 %
Entre $21 y $30	113	29.5 %
Más de $50	50	13.1 %
Entre $31 y $40	35	9.1 %
Entre $41 y $50	5	1.3 %
Total	**382**	**100,0 %**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Figura 13 Rango de precio considerado justo para una tabla mediana



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Interpretación.

El rango de precios más aceptado, para tablas de la categoría estándar de 6 a 8 personas, se encuentra entre los 15 y los 20 dólares, seguido del rango de 21 a 30 dólares. Esta información representa una referencia para los precios iniciales competitivos.

Por otra parte, también hay un grupo dispuesto a pagar precios más elevados, lo cual permite pensar en productos en las categorías premium o en tablas personalizadas según los ingredientes de mayor valor, la presentación especial, o añadidos extra.

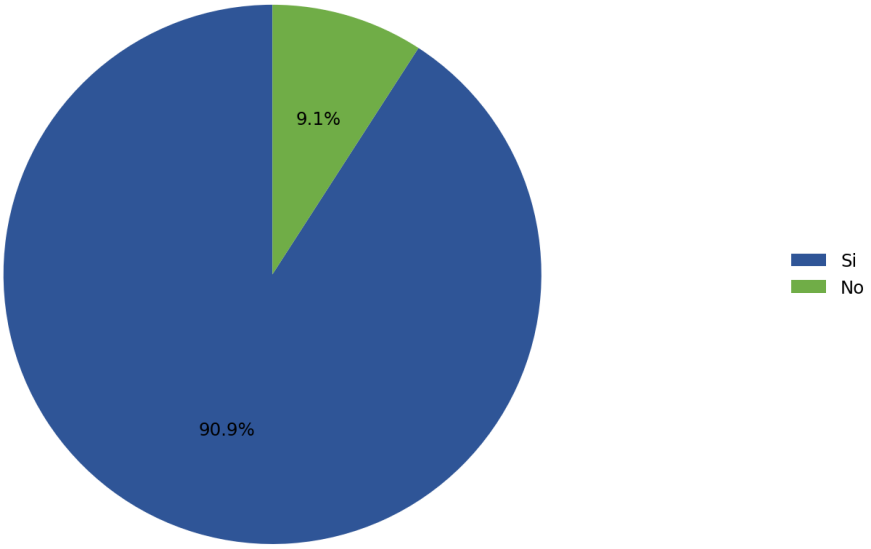
Pregunta 13. ¿Recomendaría este servicio a familiares, amigos o empresas que organizan eventos?

Tabla 16 Recomendación del servicio a familiares, amigos o empresas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	347	90.9 %
No	35	9.1 %
Total	**382**	**100,0 %**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Figura 14 Recomendación del servicio a familiares, amigos o empresas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada (2026).

Interpretación.

La mayoría de los encuestados afirmó que recomendaría el servicio a familiares, amigos o empresas que organizan eventos. Este resultado pone de manifiesto que el concepto de negocio es considerado de forma positiva, al igual que la alta disposición de promoverlo de forma verbal.

La intención de recomendación representa una señal positiva para el emprendimiento, pues los servicios de reuniones sociales, por regla general, se difunden fundamentalmente a través de referencias, experiencias escenificadas y publicaciones en redes sociales.

Síntesis de los resultados descriptivos

Dado lo anterior, los resultados permiten concluir que el servicio para la elaboración de tablas de quesos y fiambres cuenta con una buena aceptación en la ciudad de Manta. La totalidad de los encuestados pertenecen al mercado geográfico definido para el estudio y una proporción significativa de los encuestados participa en reuniones sociales, familiares o corporativas, indicando la existencia de momentos de consumo para este tipo de producto.

En lo que respecta a las preferencias de compra, los encuestados ponen mayor énfasis en la calidad de los ingredientes empleados, en la presentación del producto, en su grado de personalización, en la atención prestada al cliente y en los servicios complementarios. Todos estos aspectos deberían ser considerados en la propuesta de valor que el emprendimiento ofrezca al mercado, valor diferenciador que lo separa de alternativas tradicionales tales como bocaditos, bandejas preparadas o servicios de catering tradicional.

Los canales digitales constituyen los principales y principales medios para promoción, cotización o la recepción de las órdenes. Instagram, Facebook y WhatsApp deben ser los principales canales mediante los cuales se mostrará el producto, se responderán las inquietudes de los clientes, se coordinarán los pedidos y se podrá realizar una comunicación directa con el cliente. Asimismo, el rango de precio con mayor aceptación brinda una referencia para diseñar paquetes accesibles y, al mismo tiempo, ofrecer opciones premium para clientes con mayor disposición de pago.

En conclusión, los hallazgos descriptivos respaldan la oportunidad comercial del emprendimiento y sirven como base para el análisis de la demanda, la definición de estrategias de marketing y la posterior evaluación financiera del proyecto.

3.1.9 Análisis de la demanda

El análisis de la demanda permite conocer cuántas personas podrían estar interesadas en comprar el servicio. Con el fin de poner en marcha este proyecto, la implantación de la demanda está asociada a las reuniones familiares, celebraciones entre amigos, citas especiales y eventos empresariales de menor escala de Manta.

El mercado objetivo está constituido por personas de 25 a 45 años de nivel socioeconómico medio, medio alto. También se añaden las empresas de catering, los organizadores de eventos y wedding planners que necesitan alternativas varias para sus clientes.

La demanda puede aumentar cuando los clientes buscan productos listos para compartir, bien presentados y de compra sencilla por medio de canales digitales. Kotler y Keller (2016) explican que los consumidores valoran más una oferta cuando responde a sus gustos, necesidades y forma de vida.

En la ciudad de Manta existen condiciones que pueden favorecer este tipo de servicio. Puesto que es una ciudad que se presenta como un lugar con turismo, gastronomía, actividades y eventos, lo cual se relaciona con reuniones y consumo de alimentos para compartir.

3.1.10 Características de la demanda

La demanda del emprendimiento se caracteriza por clientes que buscan rapidez, buena presentación y atención personalizada. Estos clientes desean resolver la parte gastronómica de una reunión sin dedicar mucho tiempo a comprar, preparar y organizar alimentos.

Las tablas de quesos y carnes frías pueden ser solicitadas para cumpleaños, reuniones familiares, citas, cenas pequeñas y eventos empresariales. Este tipo de servicio también puede ser útil para organizadores de eventos que desean ampliar sus opciones de piqueos para clientes.

El cliente esperado valora la apariencia del producto, la variedad de ingredientes y la facilidad de pedir por redes sociales. Por esta razón, WhatsApp e Instagram pueden ser canales adecuados para recibir pedidos, mostrar fotografías y resolver dudas antes de la compra.

La demanda también se relaciona con la confianza en la higiene y el buen estado de los alimentos. ARCSA señala que las normas sanitarias aplican a preparación, empaque, transporte, almacenamiento y venta de alimentos para consumo humano.

3.1.11 Proyección de la demanda

La proyección de la demanda permitirá estimar cuántos clientes podrían comprar el servicio durante un periodo determinado. Para realizar este cálculo, se debe partir de la población objetivo, el porcentaje de aceptación obtenido en la encuesta y la frecuencia probable de compra.

Se evidencia a partir de la encuesta aplicada que, existe una oportunidad favorable, ya que el 57,44% organiza o asiste a reuniones con frecuencia recurrente, el 89,56% ha consumido o comprado tablas de charcutería durante el último año y el 40,74% suele contratar servicios de catering o adquirir alimentos preparados para sus eventos.

Tabla 17. Demanda Potencial

VARIABLE	BASE	PORCENTAJE	RESULTADO CON BASE A LA POBLACIÓN FINITA (80280)
NECESIDAD	Organiza o asiste a reuniones de forma frecuente	57.44%	46109
DESEO	Ha consumido o comprado tablas de charcutería	89.56%	41295
DEMANDA	Contrata catering o compra alimentos preparados	40.73%	16821
DEMANDA POTENCIAL			**20.95%**

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026) con base en los resultados de la encuesta aplicada.

Para la respectiva proyección de la demanda se tomará en cuenta la demanda potencial, el tipo de ocasiones y su aceptación con base a la pregunta 8 de la encuesta, aplicando un crecimiento anual del 1,5% proyectado a 5 años.

Tabla 18. Proyección de la demanda

Tipo de ocasión	2026	2027	2028	2029	2030
Reuniones familiares o de amigos	5.074	5.150	5.227	5.306	5.385
Regalos o detalles a domicilio	4.819	4.891	4.965	5.039	5.115
Eventos corporativos o networking	4.727	4.797	4.869	4.942	5.017

Cumpleaños, aniversarios o bodas	2.201	2.234	2.268	2.302	2.336
TOTAL	**16.821**	**17.073**	**17.329**	**17.589**	**17.853**

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

3.1.12 Análisis de oferta

El análisis de oferta permite revisar qué opciones parecidas existen para el cliente en la ciudad de Manta. En este caso, la oferta puede estar formada por negocios de catering, bocaditos, bandejas para eventos, restaurantes, cafeterías y personas que preparan piqueos bajo pedido.

La oferta directa corresponde a negocios que venden tablas de quesos, carnes frías o charcutería para reuniones sociales. La oferta indirecta está formada por servicios de bocaditos, snacks, piqueos calientes, bandejas dulces y opciones de comida rápida para eventos.

El estudio de mercado revisa la oferta directa e indirecta del emprendimiento. También analiza la oportunidad de emprender mediante una posible demanda insatisfecha.

En Manta, la actividad turística y social puede favorecer la presencia de negocios gastronómicos para reuniones y eventos. La Alcaldía de Manta señala que el turismo es uno de los motores económicos de la ciudad, con rutas y espacios que facilitan el movimiento hacia centros de eventos.

3.1.13 Caracterización de la oferta actual

La oferta actual se caracteriza por opciones tradicionales de comida para reuniones, como bocaditos, piqueos fritos, bandejas dulces y servicios de catering. Estas opciones son conocidas por los consumidores, pero muchas veces presentan poca variedad visual o poca personalización.

Las tablas de quesos y carnes frías representan una opción diferente dentro de esa oferta, porque combinan presentación, variedad y facilidad de consumo. Esta propuesta puede llamar la atención de clientes que desean un producto más cuidado para reuniones pequeñas o eventos especiales.

Los competidores directos pueden ofrecer productos parecidos, pero el emprendimiento puede diferenciarse mediante atención personalizada, recomendaciones de maridaje y diseños adaptados al tipo de evento. Osterwalder y Pigneur (2010) explican que una propuesta de valor debe mostrar el beneficio que recibe el cliente frente a otras opciones.

La oferta también depende de la disponibilidad de proveedores de quesos, carnes frías, frutas, frutos secos, panes y empaques. Si estos insumos aumentan de precio, el negocio deberá ajustar costos sin afectar la calidad del producto final.

3.1.14 Oportunidad de emprender

La oportunidad de emprender se presenta porque existe una necesidad de opciones prácticas, visuales y listas para compartir en reuniones sociales. Muchos clientes buscan alimentos que no requieran preparación en casa y que ayuden a mejorar la presentación del evento.

El emprendimiento puede aprovechar esa necesidad mediante tablas de quesos y carnes frías con tamaños, sabores y acompañamientos personalizados. Esta propuesta responde a clientes que desean algo diferente a los bocaditos comunes, pero sin perder facilidad al momento de servir.

También existe oportunidad por las posibles alianzas con organizadores de eventos, catering y wedding planners. Estos aliados pueden recomendar el servicio a sus clientes y ayudar a que el negocio gane presencia en el mercado local.

La oportunidad será mayor si la encuesta confirma interés, frecuencia de compra y disposición de pago por parte del mercado objetivo. Por esa razón, los resultados descriptivos serán necesarios para sustentar la demanda y demostrar si el emprendimiento puede avanzar con menor riesgo.

En conclusión, el proyecto muestra una oportunidad comercial en Manta, siempre que se controle la calidad, el precio, la higiene y la entrega puntual. La normativa sanitaria debe cumplirse desde el inicio, porque el producto trabaja con alimentos listos para consumo y requiere cuidado en cada etapa.

4 Estudio técnico

Mediante el estudio técnico se busca determinar la viabilidad operativa del negocio, analizando los recursos físicos, tecnológicos, humanos y logísticos, que se necesiten para la prestación del servicio.

El sistema de producción del negocio será bajo pedido o Make to Order, es decir, cada tabla de charcutería es elaborada únicamente después de la confirmación del pedido por parte del cliente. Esta modalidad permite mantener la frescura de los alimentos, reducir desperdicios, optimizar la utilización de materias primas y ofrecer un servicio personalizado de calidad.

Cabe recalcar que dentro del diseño técnico se considera la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), el cumplimiento de la normativa sanitaria vigente para establecimientos dedicados a la manipulación de alimentos y una distribución física que facilite el flujo continuo del trabajo evitando la contaminación cruzada.

4.1 Tamaño del proyecto

El negocio se desarrollará inicialmente a pequeña escala, enfocado en la elaboración artesanal y personalizada del servicio de charcutería para reuniones sociales y eventos dentro de la ciudad de Manta.

La capacidad operativa inicial estará orientada a atender pedidos bajo demanda, permitiendo así llevar una administración adecuada en cuanto insumos, calidad y personalización de cada servicio. El tamaño del proyecto de adaptará progresivamente según el crecimiento de la demanda y se ampliará la capacidad de producción en función a la aceptación del mercado.

Para evitar sobreestimar la capacidad y mantener coherencia con el negocio, se plantea una operación especializada con producción diaria. Durante el primer año se estima una capacidad instalada de 30 tablas por jornada laboral, considerando una producción bajo pedido, dos colaboradores operativos y una jornada de ocho horas. Esta capacidad permitirá producir hasta 8.640 tablas anuales. La proyección de 5.965 tablas para el primer año representa aproximadamente el 69 % de la capacidad instalada, manteniéndose cercana al nivel de utilización estimado del 70 %. Esto permitirá atender la demanda inicial sin afectar los estándares de calidad, higiene, presentación y puntualidad del servicio.

Tabla 19. Capacidad estimada de generación del servicio

Concepto	**Capacidad**
Capacidad instalada anual	8.640 tablas
Ventas proyectadas año 1	5.965 tablas
Capacidad utilizada estimada	69 %
Capacidad disponible	2.675 tablas

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

4.2 Localización del proyecto

En cuanto a la macro localización el negocio estará ubicado en el cantón Manta, provincia de Manabí en Ecuador. La ciudad se caracteriza por su actividad gastronómica, empresarial y social, factores que favorecen la demanda de servicios vinculados con reuniones, celebraciones y eventos.

Por otro lado, la micro localización corresponde al sitio especifico donde funcionará el negocio dentro de la ciudad de Manta. Se propone ubicar el establecimiento en el sector de Barbasquillo, debido a su cercanía con zonas residenciales de nivel socioeconómico medio y medio alto, hoteles, departamentos turísticos, restaurantes, cafeterías y espacios donde se realizan reuniones sociales y eventos privados. Este sector también presenta facilidad de acceso hacia sectores como Umiña, Murciélago, el centro de Manta, Los Esteros y zonas aledañas, lo que favorece la entrega oportuna de pedidos y reduce tiempos de distribución, lo cual es fundamental para un servicio que trabaja con alimentos perecibles y requiere mantener condiciones adecuadas de conservación.

Tabla 20. Ficha técnica de localización

Aspecto	Descripción
Ciudad	Manta
Provincia	Manabí
Sector	Barbasquillo
Tipo de negocio	Servicio gastronómico personalizado bajo pedido.
Modalidad de atención	Delivery y pick-up
Cobertura inicial	Barbasquillo, Umiña, Murciélago, Centro, Tarqui, Los Esteros y sectores cercanos.

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

4.3 Ingeniería del proyecto

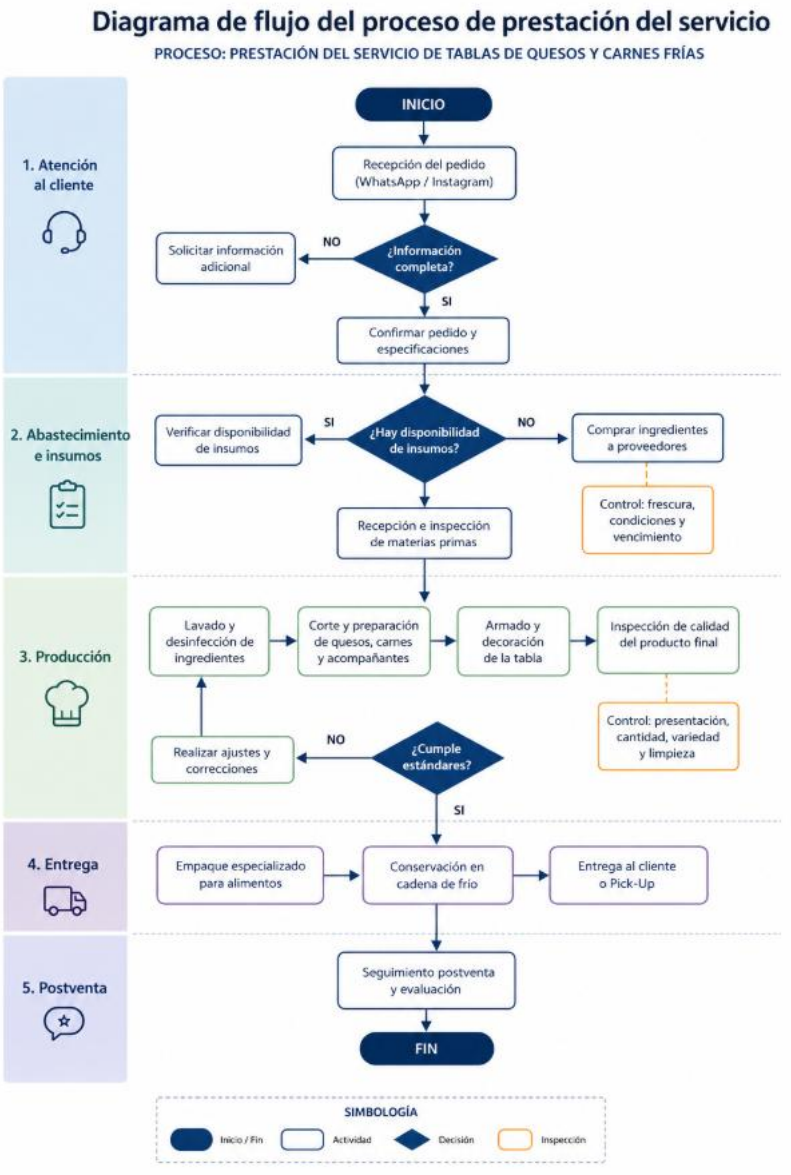
El servicio consiste en la elaboración personalizada de tablas de quesos y carnes frías destinadas a reuniones sociales, familiares, empresariales y celebraciones especiales dentro de la ciudad de Manta. Cada pedido será preparado de acuerdo con las especificaciones del cliente considerando el número de personas, preferencias alimenticias, presupuesto disponible, tipo de evento y presentación requerida.

4.3.1 Proceso De Producción y/o Generación Del Servicio

El proceso inicia con la recepción del pedido mediante canales digitales y culmina con la entrega del producto y seguimiento post ventas.

Las principales etapas del negocio están compuestas por: recepción del pedido, verificación de información, confirmación de especificaciones, revisión de inventario, compra de insumos si aplica, recepción e inspección de materias primas, lavado, desinfección, corte y preparación de los ingredientes, armado y decoración de tabla, inspección final, empaque, conservación en frío, entrega y post venta.

Figura 15. Diagrama de flujo del proceso



Nota. Elaboración propia (2026)

El diagrama permite observar que el proceso operativo incorpora decisión e inspección antes de continuar con la producción y entrega. Esto contribuye a reducir errores, mantener la calidad del producto y garantizar que el pedido cumpla con las especificaciones solicitadas.

4.3.2 Balance de Mano de Obra y Materiales

Tabla 21. Balance de Mano de Obra

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	IESS PATRONAL	13	14	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MENSUAL	CANTIDAD	TOTAL ANUAL
GERENTE GENERAL	1	$500,00	$55,75	$41,67	$40,17	$41,65	$637,58	1	$7.651,00
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	$482,00	$53,74	$40,17	$40,17	$40,15	$616,08	1	$7.392,92
ASISTENTE DE OPERACIONES	1	$482,00	$53,74	$40,17	$40,17	$40,15	$616,08	1	$7.392,92

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

Tabla 22. Resumen Nómina de Planta

RESUMEN NÓMINA TOTAL DE LA PLANTA				
2027	2028	2029	2030	2031
1	2	3	4	5
$22.436,83	$43.229,17	$61.185,74	$62.174,50	$97.791,95

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

Tabla 23. Materia Prima (Tabla para 6 personas)

DETALLE	UNIDAD MEDIDA	COSTO X MEDIDA	Q DE USO EN LA UNIDAD DE PRODUCCION
Queso gouda	gramos	$0,020	200
Queso mozarella	gramos	$0,012	180
Salami	gramos	$0,022	180
Jamón serrano	gramos	$0,030	150
Uvas	gramos	$0,005	250
Aceitunas	gramos	$0,012	100
Frutos secos	gramos	$0,018	70
Galletas saladas	gramos	$0,008	150
Mermelada	gramos	$0,009	60
Tabla	unidad	$5,00	1

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

4.3.3 Maquinaria y Equipo

Debido a que el negocio corresponde a un servicio artesanal especializado, no se requiere maquina industrial de gran escala, sino equipos semiprofesionales adecuados para la conservación, preparación, empaque y gestión administrativa.

Tabla 24. Maquinaria de producción

DETALLE	V.U.	Q	V.TOTAL
Refrigeradora	$465,00	1	$465,00
Procesador de alimentos	$60,90	1	$60,90
Batidora de inmersión	$169,19	1	$169,19
Balanza digital de cocina	$12,90	2	$25,80
Set de cuchillos	$35,00	2	$70,00
Tablas de corte	$17,99	3	$53,97
Cooler térmico	$45,00	1	$45,00
Set de cuchillos y pinzas para queso	$50,00	1	$50,00
Recipientes herméticos	$5,00	5	$25,00
TOTAL			**$964,86**

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

Tabla 25. Equipo de computo

DETALLE	V.U.	Q	V.TOTAL
Laptop	$700,00	1	$700,00
Celular	$600,00	1	$600,00
TOTAL			**$1.300,00**

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

Tabla 26. Equipos de oficina

DETALLE	V.U.	Q	V.TOTAL
Aire acondicionado	$500,00	1	$500,00
Impresora térmica	$160,00	1	$160,00
Datafast	$60,00	1	$60,00
Dispensador y accesorios de higiene	$30,00	1	$30,00
Aire acondicionado	$500,00	1	$500,00
TOTAL			**$1.250,00**

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

Tabla 27. Muebles y enseres

DETALLE	V.U.	Q	V.TOTAL
Escritorio de oficina	$100,00	1	$100,00
Silla de oficina	$95,00	1	$95,00
Archivador	$150,00	1	$150,00
Mesas de acero inoxidable	$200,00	1	$200,00
Estantería	$120,00	1	$120,00
Mesa auxiliar de acero inoxidable	$100,00	1	$100,00
TOTAL			**$765,00**

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

4.3.4 Distribución de Planta de Producción y/o Establecimiento de Generación de Servicio

La planta se estructura bajo un flujo lineal que inicia con la recepción de materias primas, continua con el almacenamiento, preparación, armado, empaque y despacho. Su correcta distribución evita cruces entre la materia prima, el producto terminado y los residuos de este, disminuyendo así el riesgo de la contaminación cruzada.

Figura 16. Distribución de planta de producción (Layout)

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

4.4 Seguridad industrial y medio ambiente

La seguridad industrial y el cuidado del medio ambiente son condiciones necesarias para el funcionamiento del emprendimiento, debido a que se trabaja con quesos, carnes frías, frutas y otros alimentos perecibles que se utilizan para la elaboración de las tablas. También se deben tener en cuenta los riesgos asociados al uso de cuchillos, equipos eléctricos, superficies de preparación y productos de limpieza. Por tal motivo, las actividades deberán desarrollarse bajo condiciones de higiene, orden y prevención que garanticen la protección del personal y permitan conservar la calidad de los alimentos.

4.4.1 Higiene y manipulación de alimentos

El personal del área operativa deberá mantener, durante la recepción, almacenamiento, preparación, armado, empaque y despacho de las tablas, prácticas adecuadas de higiene. Con este fin, será necesario mantener las manos, los utensilios, las mesas de trabajo, los recipientes y los equipos en un estado adecuado de limpieza y desinfección antes y después de cada jornada de preparación.

Los quesos, las carnes frías, las frutas, los frutos secos y el resto de ingredientes se deberán manipular de forma ordenada para evitar el contacto con residuos o superficies contaminadas. La distribución de la planta seguirá el flujo establecido, desde la recepción de materias primas hasta el despacho del producto terminado, separando las distintas etapas de preparación. Esta organización permitirá reducir el riesgo de contaminación cruzada y mantener mejores condiciones sanitarias durante el proceso.

4.4.2 Conservación y cadena de frío

Los quesos, carnes frías y demás ingredientes perecibles deberán mantenerse bajo refrigeración desde su recepción hasta el momento de la preparación. Para este efecto, el área operativa contará con la refrigeradora contemplada dentro de la maquinaria de producción, donde se conservarán los alimentos antes de ser utilizados.

Luego del armado y empaque, las tablas deberán permanecer bajo refrigeración hasta el momento del despacho. En los pedidos con envío a domicilio, se utilizará el cooler térmico previsto en el estudio técnico, a fin de resguardar las condiciones del producto durante su traslado. Los recipientes herméticos servirán como apoyo para almacenar los ingredientes y reducir su contacto con agentes externos.

El control de la cadena de frío será especialmente importante para los quesos y carnes frías, debido a su carácter perecible. Por ello, deberán permanecer fuera de refrigeración el menor tiempo posible y se comprobará su estado antes de utilizarlos en cada pedido.

4.4.3 Seguridad en el área de trabajo

Para preparar las tablas hay que utilizar con frecuencia cuchillos, tablas de corte, procesador de alimentos, batidora de inmersión y otros utensilios que deben manejarse con cuidado. El personal deberá conocer el uso adecuado de cada equipo y guardar los utensilios cortantes en el lugar correspondiente cuando no se estén utilizando.

Las mesas y las áreas de circulación deberán mantenerse libres de obstáculos que impidan la libre circulación del personal. Los derrames de agua, restos de alimentos u otros residuos deberán retirarse inmediatamente para reducir el riesgo de caídas. También se requerirá mantener en buen estado los equipos eléctricos y realizar su limpieza con los equipos desconectados.

El establecimiento deberá mantener las condiciones de seguridad necesarias para operar y las áreas de entrada y salida despejadas. Estas medidas permitirán reducir los riesgos asociados con las actividades de preparación, armado, empaque y despacho de los pedidos.

4.4.4 Manejo de residuos

Durante la operación, los residuos que se generarán serán principalmente restos de frutas, partes de ingredientes que se descartan, empaques y materiales usados en la preparación de las tablas. Estos residuos deberán colocarse en los recipientes adecuados y retirarse de la zona de elaboración de forma periódica, para mantener la limpieza y evitar la contaminación o la presencia de plagas.

La producción bajo pedido permitirá reducir el desperdicio de alimentos, ya que la compra y preparación de los ingredientes se hará de acuerdo con los pedidos confirmados. También se debe vigilar la rotación de los productos en inventario para evitar pérdidas por deterioro o vencimiento.

Los materiales que puedan separarse para su posterior aprovechamiento deberán mantenerse separados de los residuos orgánicos, cuando las condiciones de operación lo permitan. Esta práctica ayudará a mantener mayor orden en el área de trabajo y disminuir la cantidad de residuos mezclados.

4.4.5 Medidas de cuidado ambiental

El emprendimiento se esforzará por emplear de manera responsable los recursos requeridos para la elaboración de las tablas. La adquisición de materias primas con base en los pedidos confirmados reducirá los desperdicios de quesos, carnes frías, frutas y otros ingredientes perecibles.

El agua deberá utilizarse de manera responsable en las actividades necesarias de lavado y desinfección de alimentos, utensilios y superficies, evitando consumos innecesarios. De igual manera, la refrigeradora y los demás equipos eléctricos deberán utilizarse de acuerdo con las necesidades de la operación y mantenerse en condiciones adecuadas de funcionamiento.

También se buscará controlar el uso de empaques y materiales complementarios sin afectar la conservación y presentación del producto. Estas medidas harán posible que se mantenga una operación organizada, se reduzcan los desperdicios y se promueva el uso responsable de los recursos en la prestación del servicio.

5 Estudio organizacional

El estudio organizacional nos permite definir la estructura administrativa, funcional y legal bajo el cual se manejará el negocio. A continuación, se establece la filosofía organizacional, distribución de responsabilidades, procesos internos y el marco jurídico bajo el cual operará el negocio, con el fin de mantener una administración eficiente.

5.1 Visión

Al 2031, ser un negocio reconocido en la ciudad de Manta por ofrecer servicio de charcutería de alta calidad, distinguiéndose por la innovación, presentación y excelencia del servicio, consolidándose como una opción preferida para reuniones sociales y eventos especiales.

5.2 Misión

Ofrecer un servicio de charcutería de calidad, presentaciones atractivas y atención personalizada, con el propósito de brindar experiencias gastronómicas memorables que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

5.3 Estructura organizacional

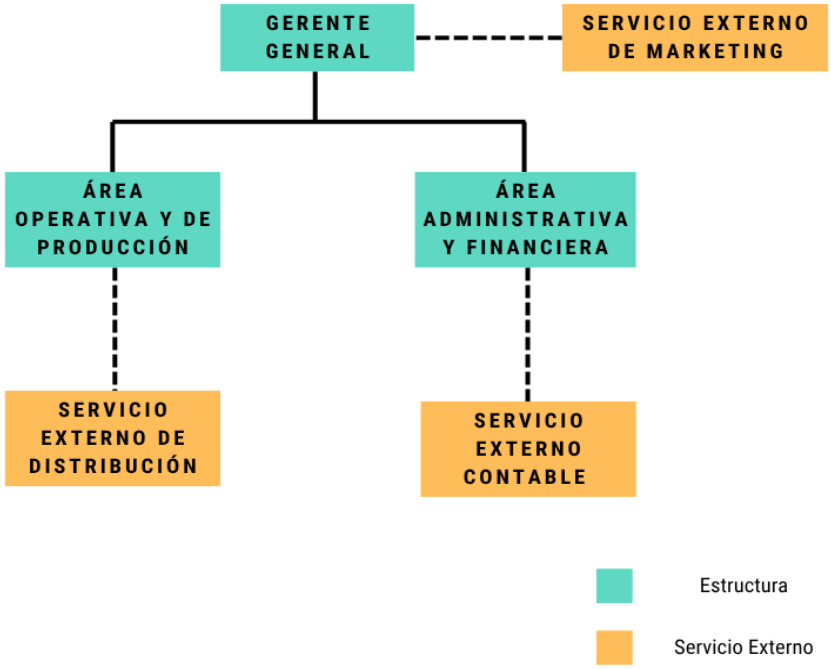
Debido a que el negocio iniciará sus operaciones como una microempresa dedicada a la prestación de un servicio gastronómico, se propone una estructura organizacional, que se caracterice por mantener líneas claras de autoridad, facilite la supervisión de las operaciones y promueva una administración eficiente con una cantidad reducida de personal. Modelo que permitirá disminuir costos administrativos durante la etapa inicial del negocio, sin afectar la calidad del servicio ni la capacidad de crecimiento.

Estará liderada por un gerente general, quien se encargará de la planificación estratégica, la toma de decisiones y la supervisión de las actividades operativas y administrativas. Contará con un área operativa, encargada de la elaboración de las tablas de quesos y carnes frías, control de calidad y coordinación de pedidos y el área administrativa y financiera, responsable de la gestión administrativa, financiera y el control de los recursos del emprendimiento.

Durante la etapa inicial, la contratación externa se organizará de acuerdo con el nivel real de ventas. La asesoría contable se mantendrá mediante un plan mensual básico, porque responde a obligaciones tributarias y financieras permanentes. El marketing se contratará por campañas y productos verificables, mientras la distribución se pagará por pedido entregado y se incorporará a la cotización del cliente. Mientras la utilización de la capacidad permanezca por debajo del 70 %, la gerencia asumirá la gestión comercial básica y la nómina conservará únicamente los cargos indispensables. La incorporación de personal o contratos permanentes procederá cuando el negocio mantenga al menos el 70 % de utilización durante tres meses consecutivos y disponga de liquidez suficiente para cubrir dos meses de operación. Esta política reducirá la presión de los egresos durante el ingreso al mercado de Barbasquillo, Umiña y los demás sectores previstos.

Figura 17

Estructura organizacional del emprendimiento



Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

El organigrama presentado corresponde a una estructura funcional adecuada para un negocio que busca optimizar sus recursos durante la etapa inicial de operación.

En la parte superior se ubica el Gerente General, quien se encarga de la dirección estratégica del negocio y la coordinación de todas las actividades administrativas y operativas.

El área administrativa, será responsable de gestionar la atención al cliente, la recepción de pedido, coordinación con proveedores, compras de insumos, planificación financiera y actividades comerciales orientadas a incrementar las ventas y fortalecer el posicionamiento de la marca.

Por otra parte, el área operativa se encargará de las actividades relacionadas con la elaboración del servicio, incluyendo la recepción y almacenamiento de materias primas, preparación de ingredientes, montaje de las tablas, control de calidad, empaque y despacho de los pedidos.

Finalmente, algunas actividades serán ejecutadas mediante proveedores externos, como la asesoría contable, el marketing y los servicios de entrega a domicilio, lo que permitirá disminuir costos fijos y mejorar la operatividad durante los primeros años de funcionamiento.

5.4 Mapa de procesos

El mapa de procesos del negocio identifica las actividades necesarias para garantizar el correcto funcionamiento del negocio y la satisfacción del cliente. Los procesos se clasifican en estratégicos, misionales y de apoyo.

Los procesos estratégicos incluyen la gestión del negocio, control de calidad, atención al cliente, gestión financiera y desarrollo de estrategias comerciales, los cuales permiten dirigir y controlar las operaciones del negocio.

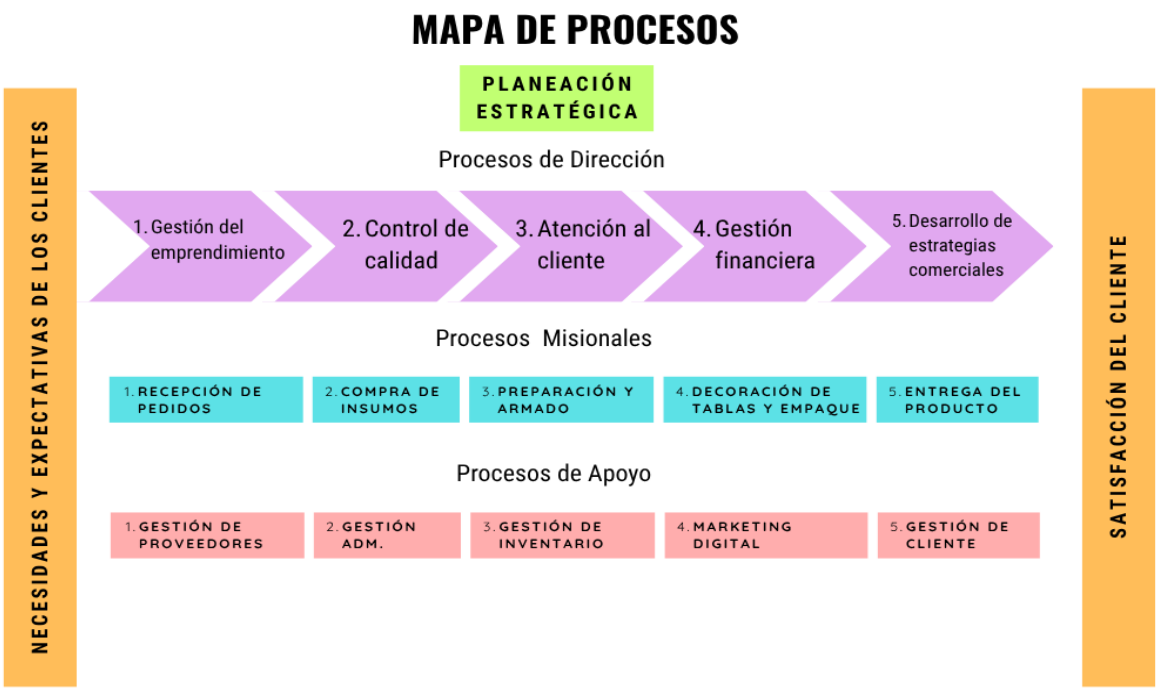
Por otro lado, los procesos misionales constituyen la actividad principal del negocio, comprende la recepción del pedido, compra de insumos, preparación y armado de las tablas, decoración y empaque y la entrega del producto al cliente.

Por último, los procesos de apoyo facilitan el desarrollo de las actividades operativas mediante la gestión de proveedores, gestión administrativa, gestión de inventario, marketing digital y gestión de clientes.

Estos procesos permiten transformar las necesidades y expectativas de los clientes en productos de calidad, contribuyendo a la satisfacción y fidelización.

Figura 18

Mapa de procesos del emprendimiento



Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

5.5 Funciones y productos esperados

5.5.1 Gerente general y equipo directivo

El emprendimiento será dirigido por una persona, quien tiene formación en Administración de Empresas. Su perfil está orientado a la planificación, la organización, la administración de recursos, la atención al cliente y la toma de decisiones relacionadas con el funcionamiento y el crecimiento del negocio. La formación en Administración de Empresas coincide con la carrera identificada en el documento.

Desde la dirección general, se encargará de planificar las actividades del emprendimiento, fijar objetivos, supervisar los procesos administrativos y operativos, y coordinar las relaciones con proveedores, clientes y aliados estratégicos. También participará en las decisiones relacionadas con compras, inversiones, control de costos y estrategias comerciales.

Para el desarrollo de sus actividades, la gerencia trabajará de forma coordinada con el jefe de producción y el asistente de operaciones. El jefe de producción tendrá responsabilidad directa sobre la preparación de los ingredientes, la elaboración de las tablas, el control de

calidad y el cumplimiento de las condiciones de higiene establecidas para el servicio. El asistente de operaciones apoyará las actividades de preparación, armado, empaque y despacho de los pedidos.

El equipo directivo dispondrá, además, del apoyo de servicios externos de marketing, contabilidad y distribución. Estos servicios permitirán atender actividades especializadas relacionadas con la promoción del negocio, el cumplimiento tributario, el registro contable y la entrega de pedidos, mientras la gerencia mantiene la coordinación y supervisión general de las operaciones.

En cuanto al perfil requerido para la dirección del negocio, se consideran necesarios conocimientos administrativos, capacidad de organización, manejo de recursos, atención al cliente, negociación con proveedores y uso de canales digitales para la comercialización del servicio. Dado que el emprendimiento trabaja con alimentos perecibles, la dirección también deberá asegurar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para la higiene, la conservación y la manipulación de los productos.

Con esta estructura directiva se pretende mantener una adecuada coordinación entre las actividades administrativas y operativas, controlar los recursos del negocio, cumplir los objetivos establecidos y fortalecer progresivamente el posicionamiento del servicio en el mercado local.

5.5.2 Área operativa

El personal operativo se encarga de receptar y organizar los pedidos de los clientes, verificar la disponibilidad de los insumos, preparar, cortar y organizar los ingredientes utilizados en las tablas, diseñar y armar las tablas según las especificaciones del cliente. Además de aplicar las normas de higiene y manipulación de alimentos y supervisar tanto la calidad como la presentación final.

Con esto se garantiza que las tablas de quesos y carnes frías sean elaboradas con altos entandares de calidad, cumplan con los tiempos de preparación establecidos. Además de la reducción de desperdicios y el uso eficiente de los insumos.

5.5.3 Área administrativa y financiera

Dentro de esta área se gestiona el registro y control tanto de los ingresos como de los egresos, se elabora presupuestos, se controla costos operativos, se administra la

documentación, pagos de proveedores y control de cuentas. Además de apoyar la planificación financiera y dar seguimiento al cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Asegurando que los registros financieros sean confiables y actualizados, se controle eficientemente los recursos económicos, se cumpla oportunamente las obligaciones administrativas y tributarias, brindando información financiera confiable y real para la toma de decisiones.

5.5.4 Servicio externo de marketing

El servicio de marketing se encarga de diseñar estrategias publicitarias, administrar el contenido digital mediante las redes sociales, fortalecer el posicionamiento e imagen de la marca y apoyar las campañas promocionales y de fidelización.

Dando como resultado un mayor alcance y visibilidad del negocio, un incremento de la interacción en redes sociales, captación de nuevos clientes y fortalecimiento de la identidad de la marca.

5.5.5 Servicio externo Contable

Su función es brindar asesoría contable, elaborar declaraciones tributarias cuando corresponda, mantener actualizados los registros contables y asesorar sobre el cumplimiento de las obligaciones legales.

Dando como resultado el cumplimiento de las obligaciones tributarias, acceso a información contable confiable, reducción de riesgos fiscales y un adecuado control financiero del negocio.

5.5.6 Servicio externo de distribución

Se encarga de coordinar la entrega de pedidos, garantizar el transporte adecuado de los productos, asegurar el cumplimiento de los tiempos de entrega acordados y mantener la presentación de las tablas durante el traslado.

Asegurando así, entregas oportunas y seguras, que se conserve la calidad del producto durante el transporte, satisfacción del cliente con el servicio de entrega y una optimización de la logística de distribución.

5.6 Constitución jurídica

La constitución jurídica es clave para poner en marcha el negocio, ya que determina la forma legal mediante la cual operará la empresa, así como los derechos, obligaciones y responsabilidades frente a clientes, proveedores, colaboradores y organismos de control.

Seleccionar una figura jurídica adecuada permite facilitar el acceso al financiamiento, proteger el patrimonio personal, fortalecer la imagen empresarial y garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes. En Ecuador existen diversas formas societarias, para el negocio se optó por constituir una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), debido a su flexibilidad administrativa y facilidad de constitución.

La Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) corresponde a una figura jurídica regulada por la legislación ecuatoriana, que permite la creación de empresas mediante uno o varios accionistas con responsabilidad limitada al monto de sus aportaciones.

Se eligió este modelo ya que ofrece ventajas importantes para micro y pequeñas empresas que buscan iniciar operaciones de manera formal, reduciendo costos administrativos y facilitando su crecimiento futuro.

5.7 Obligaciones tributarias

Las obligaciones tributarias permiten garantizar la transparencia de las operaciones comerciales, el cumplimiento de las responsabilidades fiscales y la correcta relación con las entidades de control.

En concordancia a la naturaleza del negocio, se identificas las siguientes obligaciones tributarias:

Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Previo al inicio de sus actividades económicas, la empresa deberá obtener el Registro Único de Contribuyentes, documento que identifica oficialmente al contribuyente ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) y habilita la realización de actividades comerciales.

Emisión de comprobantes de ventas electrónicos

La empresa emitirá facturas electrónicas por la prestación del servicio, cumpliendo con la normativa tributaria vigente y facilitando el control de las operaciones comerciales.

Declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Se deberán presentar las declaraciones correspondientes al Impuesto al Valor Agregado, conforma a la periodicidad y condiciones establecidas por la administración tributaria

Declaración del Impuesto a la Renta

Al finalizar cada ejercicio fiscal, el negocio presentará la declaración del impuesto a la Renta considerando los ingresos obtenidos, costos, gastos deducibles y demás disposiciones legales aplicables.

Conservación de documentación contable

La empresa debe mantener sus registros contables y documentación de respaldo de todas sus operaciones económicas, permitiendo demostrar la legalidad y trazabilidad de las transacciones realizadas.

Cumplimiento de obligaciones laborales

El negocio debe registrar a sus trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), cumplir con el pago de aportaciones patronales y respetar la normativa vigente

5.8 Patentes y licencias necesarias para el emprendimiento

Debido a que el negocio desarrollará actividades relacionadas con la preparación y comercialización de alimentos, será indispensable cumplir con los permisos y autorizaciones establecidos por la legislación ecuatoriana para garantizar la inocuidad alimentaria, la seguridad de las instalaciones y el adecuado funcionamiento del negocio. El cumplimiento de estos requisitos permitirá ofrecer confianza a los consumidores y reducir riesgos legales durante la operación del emprendimiento.

Permisos y licencias requeridos

Registro Único de Contribuyentes (RUC): Documento obligatorio emitido por el SRI que autoriza el desarrollo de actividades económicas formales.

Patente Municipal: Permiso otorgado por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Manta que habilita el funcionamiento de establecimientos comerciales dentro de su jurisdicción.

Permiso de funcionamiento de ARCSA: al tratarse de un establecimiento dedicado a la manipulación de alimentos, será necesario obtener el permiso de funcionamiento emitido por

la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), garantizando el cumplimiento de las normas sanitarias vigentes.

Permiso del Cuerpo de Bomberos: Documento que certifica que las instalaciones cumplen con las condiciones mínimas de seguridad contra incendios y planes de emergencia.

Certificado de manipulación de alimentos: todo el personal encargado de la preparación de alimentos deberá contar con capacitación en buenas prácticas de manipulación e higiene alimentaria, con el propósito garantizar la inocuidad del servicio.

Registro de Marca: como estrategia de crecimiento y protección de la identidad comercial, se recomienda registrar la marca del negocio ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), evitando el uso no autorizado de su nombre e imagen comercial.

6 Marketing estratégico

En el caso del negocio, el marketing estratégico se orienta hacia la creación de experiencias gastronómicas diferenciadas mediante un servicio personalizado, ingredientes de calidad, presentación visual atractiva y una atención cercana durante el proceso de contratación.

Las estrategias abarcan el diseño del servicio, política de precios, canales de distribución y las acciones promocionales que permitirán posicionar la marca dentro del mercado local, incrementar la participación comercial y generar relaciones de largo plazo con los clientes.

6.1 Estrategias de producto y diseño

Se ofrecerá un servicio especializado en la preparación personalizada de tablas de quesos y carnes frías para eventos. La propuesta de valor no se ciñe a la entrega del producto, sino que abarca, además: la asesoría, la personalización, la preparación, la presentación y la entrega, aportándole al cliente una experiencia diferenciada para el cliente.

Las estrategias se orientan a:

Diseñar tablas a medida en función del tipo de evento, número de invitados y del cliente; crear toda una serie de formatos y categorías de servicio para adecuar las necesidades de distintos tipos de presupuestos; incluir ingredientes frescos y de calidad, asegurando así una experiencia satisfactoria; mantener niveles muy altos de presentación, haciendo que cada tabla forme parte del elemento decorativo y funcional del evento; utilizar envasados adecuados que

garanticen la conservación y el transporte; desarrollar una identidad visual coherente que permita reforzar la identidad de la marca.

La diferenciación del servicio se basa en la personalización, calidad de los ingredientes, atención al detalle y la experiencia ofrecida al cliente.

Con el propósito de atender diferentes segmentos del mercado, el negocio ofrecerá un portafolio diversificado de productos que permita adaptarse al número de invitados, presupuesto y ocasión de consumo. La estrategia contempla el desarrollo de diferentes líneas de servicio que faciliten la captación de nuevos clientes.

Por otro lado, la estrategia de branding estará orientada a proyectar una imagen elegante, moderna y sofisticada, coherente con el concepto gourmet del servicio. Para esto se utiliza una identidad visual, que abarca el logotipo, colores institucionales, etiquetas, uniformes, material publicitario y redes sociales.

Figura 19. Logotipo del negocio.

Nota. Elaboración propia (2026)

6.2 Estrategias de precio

La estrategia competitiva del negocio no se basará en ofrecer los precios más bajos, sino en justificar un precio superior mediante la entrega de un servicio diferenciado. La combinación de ingredientes de calidad, presentación gourmet, personalización y atención especializada permitirá fortalecer la percepción de valor del cliente y disminuir la sensibilidad frente al precio.

La fijación de precios permitirá posicionar el emprendimiento dentro del segmento medio-alto del mercado, evitando competir únicamente mediante precios bajos y privilegiando atributos diferenciadores que incrementen el valor agregado del servicio.

Considerando la diversidad de clientes identificada, el negocio implementará una política de precios diferenciada que permita atender las necesidades específicas de cada segmento sin afectar la percepción de exclusividad de la marca.

Las tablas destinadas a reuniones familiares mantendrán precios competitivos orientados al mercado general, mientras que, los servicios dirigidos a empresas, eventos corporativos y celebraciones especiales incorporarán un mayor nivel de personalización, para justificar sus precios.

Asimismo, las alianzas estratégicas con empresas de catering y organizadores de eventos permitirán establecer tarifas preferenciales basadas en el volumen de contratación.

6.3 Estrategias de plaza y canales de distribución (Alianzas estratégicas)

La estrategia de plaza estará orientada a ofrecer un proceso de compra sencillo, rápido y personalizado, aprovechando el crecimiento del comercio electrónico y el uso de plataformas digitales como principal medio de interacción con los clientes.

Los canales digitales conforman el principal medio para la promoción, atención y recepción de pedidos, debido al elevado uso de redes sociales por parte del mercado objetivo. La utilización de estos canales permitirá mantener una comunicación inmediata con los consumidores, resolver consultas oportunamente y fortalecer la confianza en la marca.

La distribución del servicio se realizará de forma directa desde el taller de producción hasta el lugar solicitado por el cliente, garantizando que las tablas mantengan su calidad, temperatura y presentación durante el traslado. Para ello el negocio implementará dos modalidades de entrega:

Entrega a domicilio, destinada a clientes que requieran recibir el producto directamente en el lugar donde se desarrollará el evento.

Pick up, dirigido a consumidores que prefieran recoger personalmente el pedido en el horario previamente acordado.

Ambas modalidades permiten ofrecer mayor flexibilidad y comodidad al cliente, fortaleciendo la calidad del servicio.

Las alianzas estratégicas representan una herramienta de crecimiento empresarial que permitirá ampliar la cobertura comercial del emprendimiento sin incrementar significativamente los costos de adquisición de clientes. En este sentido, el negocio establecerá relaciones con empresas cuyos servicios sean complementarios a la oferta, permitiéndole ampliar el alcance del negocio, fortalecer la recomendación del servicio y generar nuevas oportunidades comerciales.

Tabla 28. Alianzas estratégicas

Aliado	Beneficio para el emprendimiento	Beneficio para el aliado
Catering	Incremento de ventas	Complemento gastronómico
Wedding Planner	Nuevos clientes	Mayor oferta de servicios
Floristerías	Ventas cruzadas	Valor agregado
Hoteles	Eventos corporativos	Mejor experiencia del huésped
Tiendas de vinos	Maridajes	Incremento de ventas

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

6.4 Estrategias de promoción

El marketing digital será el principal medio de comunicación del negocio debido a su capacidad para llegar de forma rápida y segmentada al mercado estratégico. La estrategia se enfocará en la generación de contenido visual de alta calidad que resalte la presentación de las tablas, el proceso artesanal de elaboración y la experiencia que el cliente obtiene al contratar el servicio.

Instagram será la plataforma principal por tratarse de una red social altamente visual, adecuada para promocionar productos gastronómicos. Facebook complementará la estrategia mediante publicaciones dirigidas a un público más amplio, mientras que TikTok permitirá aumentar el alcance organizo mediante videos dinámicos y creativos. Finalmente, WhatsApp Business será utilizado como el principal canal de atención personalizada, cotización y seguimiento postventa.

La integración de las plataformas permitirá mantener una comunicación constante con los clientes, mejorar la visibilidad del emprendimiento y fortalecer el proceso de decisión de compra.

El contenido publicado en redes sociales estará orientado a informar, inspirar y generar interacción con el público objetivo. Se priorizará publicaciones que permitan mostrar

la calidad de los productos, el proceso de elaboración y diferentes ocasiones de consumo, buscando conectar emocionalmente con los clientes.

La planificación del contenido responderá a una estrategia organizada que combine publicaciones promocionales, educativas y de entretenimiento, manteniendo una identidad visual coherente con el posicionamiento de la marca.

El negocio desarrollará acciones orientadas a construir relaciones de largo plazo con los clientes, entendiendo que la fidelización representa una alternativa más rentable que la captación constante de nuevos consumidores.

La implementación de un plan estratégico permitirá coordinar las acciones desarrolladas en las estrategias del producto, precio, plaza y promoción, garantizando coherencia entre la propuesta de valor del emprendimiento y las expectativas del mercado objetivo.

Tabla 29. Marketing Mix (7P)

Variable	Estrategia aplicada
Producto	Servicio gastronómico personalizado mediante tablas gourmet elaboradas con ingredientes de alta calidad.
Precio	Estrategia basada en el valor percibido, diferenciación y rentabilidad.
Plaza	Comercialización mediante canales digitales y distribución directa al cliente.
Promoción	Marketing digital, publicidad segmentada, contenido audiovisual y programas de fidelización.
Personas	Atención personalizada, capacitación continua y orientación al cliente.
Procesos	Procedimientos estandarizados desde la cotización hasta el seguimiento postventa.
Evidencia física	Empaques premium, presentación gourmet, identidad visual y uniformes institucionales.

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

Tabla 30. Presupuesto de Marketing

PRESUPUESTO DE MARKETING

ACTIVIDAD	VALOR UNITARIO ($)	CANTIDAD	VALOR TOTAL ($)
Diseño de identidad visual y catálogo digital	$150,00	1	$150,00
Publicidad mensual en redes sociales	$35,00	12	$420,00

Producción de contenido y reels promocionales	$30,00	6	$180,00
Sesiones fotográficas profesionales	$50,00	3	$150,00
Promociones de lanzamiento	$40,00	5	$200,00
		TOTAL	**$1.100,00**

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

7 Análisis financiero

Por medio del análisis financiero presentado, se determina la viabilidad económica del negocio, cabe recalcar que para el escenario financiero se busca mantener coherencia contable durante los cinco años proyectados.

7.1 Presupuesto de Inversión

La inversión inicial comprende netamente los activos necesarios para iniciar con el negocio, no se considera inversión en terreno, edificio o vehículo, debido a que el negocio inicia en un espacio arrendado y gestionará su distribución mediante un servicio externo.

Tabla 31. Inversión Administrativa

INVERSIÓN ADMINISTRATIVA	**2026**
ACTIVOS	**0**
Equipos de computación	$1.300,00
Equipos de oficina	$720,00
Muebles y enseres	$345,00
Activos intangibles	$2.500,00
Capital de trabajo	$31.458,83
TOTAL	**$36.323,83**

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

Tabla 32. Inversión de Producción

INVERSIÓN DE PRODUCCIÓN	**2026**
ACTIVOS	**0**
Maquinarias	$964,86
Equipos de oficina	$530,00
Muebles y enseres	$420,00
Activos intangibles	$550,00
TOTAL	**$2.464,86**

INVERSIÓN TOTAL	**$38.788,69**

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

7.2 Presupuesto de Ingresos

Tabla 33. Proyección de Ingresos

2026	2027	2028	2029	2030	2031
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	5.965,00	6.321,00	6.888,00	7.782,00	9.259,00

0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	$238.600,00	$256.925,89	$284.496,76	$326.616,04	$394.886,65

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

7.3 Presupuestos de Egresos

Tabla 34. Gastos Fijos

				2026	2027	2028	2029	2030	2031
DETALLE	**Q**	**V. UNIT**	**V. TOTAL**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
NOMINA					$7.651,00	$10.241,67	$10.407,18	$10.575,36	$10.746,26
SERVICIOS PROFESIONALES	12	$400,00	$4.800,00		$4.877,57	$5.036,48	$5.284,62	$5.634,59	$6.104,82
DEPRECIACIÓN					$611,83	$611,83	$611,83	$633,18	$633,18
AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES					$1.700,00	$1.724,24	$1.748,87	$1.799,34	$1.851,44
PUBLICIDAD					$1.100,00	$1.065,00	$1.380,00	$1.515,00	$1.710,00
SERVICIOS BÁSICOS	12	$50,00	$600,00	$600,00	$609,70	$629,56	$660,58	$704,32	$763,10
MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE INSTALACIONES	12	$25,00	$300,00	$300,00	$304,85	$314,78	$330,29	$352,16	$381,55
ARRIENDO	12	$100,00	$1.200,00	$1.200,00	$1.219,39	$1.259,12	$1.321,16	$1.408,65	$1.526,20
PERMISOS ANUALES	1	$40,00	$40,00	$40,00	$40,65	$41,97	$44,04	$46,95	$50,87
TOTAL					**$18.114,98**	**$20.924,66**	**$21.788,56**	**$22.669,55**	**$23.767,43**

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

Tabla 35. Costos Fijos

				2026	2027	2028	2029	2030	2031
DETALLE	**Q**	**V. UNIT**	**V. TOTAL**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
NOMINA					$14.785,83	$32.987,49	$50.778,56	$51.599,14	$87.045,69
DEPRECIACIÓN					$244,49	$244,49	$344,12	$344,12	$344,12
AMORTIZACIÓN					$510,00	$319,77	$329,87	$340,29	$356,56
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	4	$9,65	$38,59		$39,22	$40,50	$82,31	$87,76	$95,09
SERVICIOS BÁSICOS	12	$75,00	$900,00	$900,00	$914,54	$944,34	$990,87	$1.056,49	$1.144,65
MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE INSTALACIONES	12	$25,00	$300,00	$300,00	$304,85	$314,78	$330,29	$352,16	$381,55
ARRIENDO	12	$150,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.829,09	$1.888,68	$1.981,73	$2.112,97	$2.289,31
PERMISOS ANUALES	1	$50,00	$50,00	$50,00	$50,81	$52,46	$55,05	$58,69	$63,59
TOTAL					**$18.678,82**	**$36.792,52**	**$54.892,79**	**$55.951,62**	**$91.720,56**

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

Tabla 36. Costos Variables

				BASE = 0	COSTO VARIABLE UNITARIO				
DETALLE	**UNIDAD MEDIDA**	**COSTO X MEDIDA**	**Q DE USO EN LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN**	**COSTO X UNIDAD DE PRODUCCIÓN**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Queso gouda	Gramos	$0,020	200	$4,00	$4,06	$4,13	$4,20	$4,26	$4,33
Queso mozarella	Gramos	$0,012	180	$2,16	$2,19	$2,23	$2,27	$2,30	$2,34
Salami	Gramos	$0,022	180	$3,96	$4,02	$4,09	$4,16	$4,22	$4,29
Jamón serrano	Gramos	$0,030	150	$4,50	$4,57	$4,65	$4,72	$4,80	$4,88
Uvas	Gramos	$0,005	250	$1,25	$1,27	$1,29	$1,31	$1,33	$1,35
Aceitunas	Gramos	$0,012	100	$1,20	$1,22	$1,24	$1,26	$1,28	$1,30
Frutos secos	Gramos	$0,018	70	$1,26	$1,28	$1,30	$1,32	$1,34	$1,37
Galletas saladas	Gramos	$0,008	150	$1,20	$1,22	$1,24	$1,26	$1,28	$1,30
Mermelada	Gramos	$0,009	60	$0,54	$0,55	$0,56	$0,57	$0,58	$0,59
Tabla	Unidad	$9,000	1	$5,00	$5,08	$5,16	$5,25	$5,33	$5,42
					$25,48	$25,89	$26,31	$26,73	$27,16

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

Tabla 37 Costos Variables Totales

	COSTO VARIABLE TOTAL				
DETALLE	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Queso gouda	$24.245,58	$26.107,78	$28.909,42	$33.189,42	$40.126,80
Queso mozarella	$13.092,61	$14.098,20	$15.611,09	$17.922,28	$21.668,47
Salami	$24.003,12	$25.846,70	$28.620,33	$32.857,52	$39.725,53
Jamón serrano	$27.276,27	$29.371,25	$32.523,10	$37.338,09	$45.142,65
Uvas	$7.576,74	$8.158,68	$9.034,19	$10.371,69	$12.539,63
Aceitunas	$7.273,67	$7.832,33	$8.672,83	$9.956,82	$12.038,04
Frutos secos	$7.637,36	$8.223,95	$9.106,47	$10.454,67	$12.639,94
Galletas saladas	$7.273,67	$7.832,33	$8.672,83	$9.956,82	$12.038,04
Mermelada	$3.273,15	$3.524,55	$3.902,77	$4.480,57	$5.417,12
Tabla	$30.306,97	$32.634,73	$36.136,78	$41.486,77	$50.158,50
	$151.959,16	$163.630,52	$181.189,81	$208.014,66	$251.494,73

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

Tabla 38. Egresos totales

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
GASTOS FIJOS	$18.114,98	$20.924,66	$21.788,56	$22.669,55	$23.767,43
COSTOS FIJOS	$18.678,82	$36.792,52	$54.892,79	$55.951,62	$91.720,56
COSTOS VARIABLES	$151.959,16	$163.630,52	$181.189,81	$208.014,66	$251.494,73
TOTAL	$188.752,97	$221.347,70	$257.871,16	$286.635,83	$366.982,72

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

7.4 Sistema de cobros y pagos

El sistema de cobros y pagos servirá para regular las entradas y salidas de dinero relacionadas con la prestación del servicio. Dado que las tablas de quesos y carnes frías se harán bajo pedido, antes de comenzar con la compra y preparación de los ingredientes necesarios para cada pedido, se requerirá la confirmación del pedido y del pago acordado.

Los clientes podrán realizar sus pagos mediante transferencia bancaria, tarjeta de débito o crédito a través de Datafast o efectivo en los pedidos retirados mediante la modalidad pick-up. En todos los casos se guardará constancia del pago recibido, relacionada con el pedido correspondiente, para facilitar el control de ingresos y la conciliación de las ventas realizadas.

Para pedidos personalizados, eventos o solicitudes de mayor volumen, se solicitará un anticipo del 50 % del valor total al momento de confirmar el pedido. El 50 % restante se pagará antes de la entrega o despacho de las tablas. Esta política permitirá cubrir parte de la compra de quesos, carnes frías, frutas, acompañamientos y demás insumos necesarios para la preparación, además de reducir el riesgo de pérdidas por cancelaciones luego de haber adquirido productos perecibles.

En pedidos de menor volumen, se podrá realizar el pago en su totalidad antes de iniciar la preparación o al momento del retiro, de acuerdo con la modalidad acordada con el cliente. La confirmación del pedido y las condiciones de pago se comunicarán a través de los medios digitales utilizados por el emprendimiento.

Los pagos a proveedores y servicios externos se harán conforme a las condiciones acordadas previamente, preferentemente mediante transferencias bancarias que permitan conservar un respaldo de cada transacción. Para facilitar el registro y control financiero, se deberán conservar los comprobantes correspondientes a las compras de materias primas, servicios de marketing, contabilidad, distribución y demás gastos operativos.

Así, el sistema de cobros y pagos servirá para tener un mayor control sobre los recursos disponibles, respaldar las operaciones realizadas y disponer oportunamente del dinero necesario para atender los pedidos y las obligaciones del emprendimiento.

7.5 Presupuesto de Capital de Trabajo

Tabla 39. Presupuesto de capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
TOTAL PRES EGRESO AÑO 1	$188.752,97
DIVIDIR PARA 12 MESES	12
TOTAL MENSUAL	$15.729,41
TIEMPO (MESES) CAPITAL DE TRABAJO	2
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	$31.458,83

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

El capital de trabajo correspondiente a dos meses de egresos funcionará como respaldo para cubrir las obligaciones operativas durante la etapa inicial, principalmente nómina, arriendo, servicios básicos, materias primas y servicios profesionales. Esta reserva permitirá disminuir la presión sobre la liquidez mientras el emprendimiento alcanza el nivel de ventas proyectado. En caso de que la demanda inicial en Barbasquillo, Umiña y los demás sectores de cobertura sea inferior a la prevista, se priorizarán los gastos necesarios para mantener la operación y se postergarán aquellos desembolsos que no resulten indispensables. La contratación de personal adicional también estará condicionada al comportamiento real de las ventas.

En el primer año, la nómina administrativa, los servicios profesionales y la publicidad suman $13.628,57, equivalentes al 75,23 % de los gastos fijos administrativos proyectados. Para controlar esta concentración, los contratos de marketing y distribución tendrán una estructura escalonada y dependerán del volumen real de pedidos. Si las ventas mensuales se ubican más de un 10 % por debajo del presupuesto durante dos meses consecutivos, se aplazarán las campañas no indispensables, no se incorporará nuevo personal y se renegociarán los servicios externos. La reserva de capital de trabajo deberá conservar una cobertura mínima de dos meses antes de autorizar gastos discrecionales o distribuciones de dividendos. Estas medidas permitirán proteger la liquidez durante la etapa de penetración comercial.

7.6 Estructura de Inversión

Tabla 40. Estructura de la inversión

INVERSIÓN TOTAL	**100%**	**$38.788,69**
% DE FINANCIAMIENTO PROPIO	**50%**	**$19.394,34**

% DE FINANCIAMIENTO BANCARIO	**50%**	**$19.394,34**

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026)

7.7 Estados Financieros

A continuación, se presentarán los estados de resultado integral, situación general y flujo de efectivo.

7.7.1 Estado de Resultado Integral

Tabla 41. Estado de resultados integral

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Rubros	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS	**$238.600,00**	**$256.925,89**	**$284.496,76**	**$326.616,04**	**$394.886,65**
(-) Costos variables	$151.959,16	$163.630,52	$181.189,81	$208.014,66	$251.494,73
MARGEN DE CONTRIBUCION	**$86.640,84**	**$93.295,37**	**$103.306,95**	**$118.601,38**	**$143.391,92**
(-) Costos fijos	$18.678,82	$36.792,52	$54.892,79	$55.951,62	$91.720,56
UTILIDAD OPERATIVA	**$67.962,02**	**$56.502,86**	**$48.414,16**	**$62.649,76**	**$51.671,36**
(-) Gastos fijos	$18.114,98	$20.924,66	$21.788,56	$22.669,55	$23.767,43
(-) Gastos variables	$-	$-	$-	$-	$-
(-) Gastos financieros	$1.614,97	$1.313,27	$983,27	$622,32	$227,50
UTILIDAD BRUTA	**$48.232,06**	**$34.264,92**	**$25.642,32**	**$39.357,89**	**$27.676,43**
(-) Participación de trabajadores 15%	$7.234,81	$5.139,74	$3.846,35	$5.903,68	$4.151,46
Utilidad antes de impuestos	**$40.997,25**	**$29.125,18**	**$21.795,97**	**$33.454,20**	**$23.524,96**
(-) Impuesto a la renta 25%	$10.249,31	$7.281,30	$5.448,99	$8.363,55	$5.881,24
UTILIDAD NETA	**$30.747,94**	**$21.843,89**	**$16.346,98**	**$25.090,65**	**$17.643,72**
PAGO DE DIVIDENDOS 50%	**$15.373,97**	**$10.921,94**	**$8.173,49**	**$12.545,33**	**$8.821,86**
UTILIDAD DESPUES DE DIVIDENDOS	$15.373,97	$10.921,94	$8.173,49	$12.545,33	$8.821,86

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

7.7.2 Estado de Situación General

Tabla 42. Estado de Situación General

	BALANCE GENERAL PROYECTADO						
		PERIODOS (en años)					
ACTIVOS	**Rubros**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	ACTIVOS CIRCULANTES						
	Caja / Bancos	$31.458,83	$62.337,99	$64.724,37	$65.675,74	$80.119,33	$79.854,65
	TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	**$31.458,83**	**$62.337,99**	**$64.724,37**	**$65.675,74**	**$80.119,33**	**$79.854,65**
	ACTIVOS FIJOS						
	Vehículos	$-	$-	$-	$-	$-	$-
	Maquinarias	$964,86	$868,37	$1.768,18	$1.572,07	$1.375,95	$1.179,84
	Equipos de computacion	$1.300,00	$866,67	$433,33	$1.364,05	$909,37	$454,68
	Equipos de oficina	$1.250,00	$1.000,00	$750,00	$500,00	$250,00	$1.354,32
	Muebles y enseres	$765,00	$688,50	$612,00	$535,50	$459,00	$382,50
	TOTAL ACTIVO FIJO NETO	**$4.279,86**	**$3.423,54**	**$3.563,52**	**$3.971,62**	**$2.994,32**	**$3.371,34**
	ACTIVOS INTANGIBLES						
	Activos intangibles	$3.050,00	$2.669,09	$2.483,72	$2.324,18	$2.166,29	$2.037,65
	TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	**$3.050,00**	**$2.669,09**	**$2.483,72**	**$2.324,18**	**$2.166,29**	**$2.037,65**
	TOTAL ACTIVOS	**$38.788,69**	**$68.430,62**	**$70.771,61**	**$71.971,54**	**$85.279,94**	**$85.263,64**
PASIVOS	**PASIVOS CORRIENTES**						
	Prestamos bancarios	$3.216,16	$3.517,86	$3.847,86	$4.208,82	$4.603,63	$0,00
	Partcipación de trabajadores 15%		$7.234,81	$5.139,74	$3.846,35	$5.903,68	$4.151,46
	Impuesto a la renta		$10.249,31	$7.281,30	$5.448,99	$8.363,55	$5.881,24
	TOTAL PAS. CTE.	**$3.216,16**	**$21.001,99**	**$16.268,90**	**$13.504,16**	**$18.870,87**	**$10.032,71**
	PASIVOS LARGO PLAZO						
	Crédito bancario a largo plazo	$16.178,18	$12.660,32	$8.812,45	$4.603,63	$0,00	$0,00
	TOTAL PAS. LARGO PLAZO	**$16.178,18**	**$12.660,32**	**$8.812,45**	**$4.603,63**	**$-**	**$-**
	TOTAL PASIVOS	**$19.394,34**	**$33.662,30**	**$25.081,35**	**$18.107,80**	**$18.870,87**	**$10.032,71**
PATRIMONIO	Capital social	$19.394,34	$19.394,34	$19.394,34	$19.394,34	$19.394,34	$19.394,34
	Utilidad del ejercicio	$-	$15.373,97	$10.921,94	$8.173,49	$12.545,33	$8.821,86
	Utilidades retenidas	$-	$-	$15.373,97	$26.295,91	$34.469,40	$47.014,73
	TOTAL PATRIMONIO	$19.394,34	$34.768,31	$45.690,26	$53.863,75	$66.409,07	$75.230,94
	TOTAL PAS. Y PATR.	**$38.788,69**	**$68.430,62**	**$70.771,61**	**$71.971,54**	**$85.279,94**	**$85.263,64**

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

7.7.3 Estado de Flujo de Efectivo

Tabla 43. Estado de Flujo de Efectivo.

FLUJO DE CAJA PROYECTADA

Rubros	0	1	2	3	4	5
UTILIDA NETA		**$30.747,94**	**$21.843,89**	**$16.346,98**	**$25.090,65**	**$17.643,72**
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
Partcipación de trabajadores 15%		$7.234,81	$-2.095,07	$-1.293,39	$2.057,33	$-1.752,22
Impuesto a la renta 25%		$10.249,31	$-2.968,02	$-1.832,30	$2.914,56	$-2.482,31
Depreciacion		$856,32	$856,32	$955,95	$977,30	$977,30
Amortizacion de activos intengibles		$2.210,00	$2.044,01	$2.078,74	$2.139,62	$2.208,01
TOTAL DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	**$-**	**$20.550,44**	**$-2.162,76**	**$-91,00**	**$8.088,81**	**$-1.049,22**
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Compra de activos	$-7.329,86	$-1.829,09	$-2.854,94	$-3.283,25	$-1.981,73	$-3.433,69
TOTAL DE ACTIVIDADES DE INVERSION	**$-7.329,86**	**$-1.829,09**	**$-2.854,94**	**$-3.283,25**	**$-1.981,73**	**$-3.433,69**
ACTIVIDADES DE FINANCIAMINETO						
Capital propio	$19.394,34					
Pago de dividendos		$-15.373,97	$-10.921,94	$-8.173,49	$-12.545,33	$-8.821,86
Prestamos bancarios	$19.394,34	$-3.216,16	$-3.517,86	$-3.847,86	$-4.208,82	$-4.603,63
TOTAL DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	**$38.788,69**	**$-18.590,13**	**$-14.439,81**	**$-12.021,35**	**$-16.754,15**	**$-13.425,50**
TOTAL DE FLUJO DE EFECTIVO	**$31.458,83**	**$30.879,16**	**$2.386,38**	**$951,37**	**$14.443,59**	**$-264,68**
TOTAL DE FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO	**$31.458,83**	**$62.337,99**	**$64.724,37**	**$65.675,74**	**$80.119,33**	**$79.854,65**

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

7.8 Costo de Oportunidad

Fórmula Aplicada:

$$\boldsymbol{WACC = Ke\ x\ \frac{E}{V} + \frac{D}{V}\ x\ Kd\ x\ (1 - T)}$$

Tabla 44. Costo de oportunidad

Ke	**15%**
CAA	$ 19.394,34
D	$ 19.394,34
Kd	9,00%
T	36,25%
WACC (CPP) =	**10,37%**

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

Aplicando la fórmula correspondiente, se determina que el costo promedio de capital ponderado es del 10.37%

7.9 Evaluación Financiera

Tabla 45. Evaluación Financiera

	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
FLUJO NETO	$31.458,83	$30.879,16	$2.386,38	$951,37	$14.443,59	$-264,68
FLUJOS ACTUALIZADOS		$27.978,17	$1.959,06	$707,64	$9.733,98	$-161,62
SUMATORIA DE FLUJOS ACTUALIZADOS	$40.217,24					
MENOS INVERSION	$-38.788,69	$30.879,16	$2.386,38	$951,37	$14.443,59	$-264,68
FLUJOS ACTUALIZADOS		$27.978,17	$1.959,06	$707,64	$9.733,98	$-161,62
VAN	$1.428,55		VF = VP (1+i) ^n			
	$1.428,55		VP = VF / ((1+i) ^n)			
TIR	**13%**					

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

Los indicadores muestran una rentabilidad positiva, aunque estrecha frente al riesgo proyectado. El VAN de $1.428,55 representa aproximadamente el 3,68 % de la inversión inicial de $38.788,69, mientras la TIR de 13 % supera al costo promedio ponderado de capital de 10,37 % por apenas 2,63 puntos porcentuales. El flujo neto se reduce a $951,37 en el tercer año y alcanza un valor negativo de $264,68 en el quinto año, por lo que el margen financiero podría desaparecer ante una reducción moderada de las ventas o un incremento de los costos. Por esta razón, la evaluación respalda una implementación gradual y condicionada al control mensual de las ventas, los costos y la liquidez, en lugar de una afirmación de viabilidad absoluta.

7.10 Periodo de Recuperación de la Inversión

Tabla 46. Periodo de recuperación de la inversión

Concepto	0	1	2	3	4
Flujo neto para PRI	-$38.788,69	$30.879,16	$2.386,38	$951,37	$14.443,59
Flujo acumulado para PRI	-$38.788,69	-$7.909,53	-$5.523,15	-$4.571,78	$9.871,81
Año de recuperación	**4**				
PRI (años)	**3,32**				
PRI (meses)	**3,80**				
Resultado	**3 año y 4 meses**				

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

La fórmula aplicada es:

$$\boldsymbol{PRI = N - 1 + \left(\frac{(FA)n - 1}{(F)n}\right)}$$

N= Año en el que el flujo acumulado cambia de signo (FA)

FAn-1= flujo acumulado hasta el año previo

(F)n= flujo neto del año

PRI= 3.32

El periodo de recuperación de la inversión será de 3 años y 4 meses.

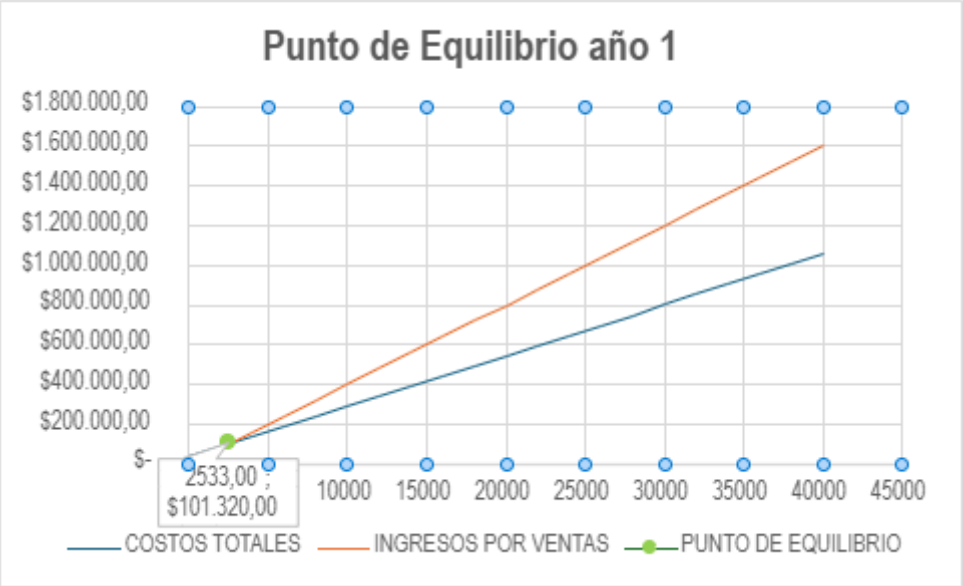
7.11 Punto de Equilibrio Anual

Tabla 47.Punto de Equilibrio Anual

	PUNTO DE EQUILIBRIO				
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
CANTIDAD	**2533,00**	**3910,00**	**5113,00**	**5159,00**	**7457,00**
INGRESOS	**$101.320,00**	**$158.927,42**	**$211.183,50**	**$216.526,87**	**$318.033,24**

Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

Figura 20. Gráfica del Punto de Equilibrio



Nota. Elaborado por Vaca Arteaga María Victoria (2026).

8 Conclusiones

La realización de la investigación de mercado permitió establecer que existe una aceptación favorable del servicio de elaboración de tablas de quesos y carnes frías para reuniones sociales en la ciudad de Manta. Los resultados de las 382 encuestas indican que la mayoría de los potenciales clientes han tenido contacto previo con este tipo de producto, valoran la buena calidad de los ingredientes, la presentación y la atención personal, además de mostrar una alta predisposición para recomendar el servicio, lo cual sugiere la existencia de un contexto comercial favorable para el emprendimiento.

Se estableció que el segmento objetivo está representado esencialmente por personas jóvenes y adultas que celebran reuniones familiares, reuniones entre amigos y eventos corporativos, y que buscan alternativas gastronómicas que sean prácticas, estéticas, listas para servir y personalizadas. El estudio técnico permitió establecer la factibilidad operativa prevista del emprendimiento al definir un proceso de producción, una estructura organizativa acorde con la etapa inicial del negocio y los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para asegurar una correcta manipulación de los alimentos, el cumplimiento de estándares de calidad y prestar un correcto servicio.

En perspectiva organizacional y estratégica, el modelo Canvas de negocio permitió discernir de forma clara la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de comercialización, las alianzas estratégicas y las fuentes de ingresos, lo que permitió establecer una base para el desarrollo y el crecimiento progresivo del emprendimiento en el contexto local.

Las estrategias de marketing planteadas, basadas en la diferenciación del servicio mediante elementos como la personalización, la calidad de los productos, la presentación gourmet y la comunicación digital, se configuraron como elementos de competitividad que permiten diferenciar al emprendimiento frente a la oferta de otras opciones de comida tradicional disponibles en la ciudad de Manta, lo que favorece su capacidad para atraer y mantener clientes.

Finalmente, el análisis financiero evidencia una viabilidad condicionada al cumplimiento de los supuestos comerciales y operativos establecidos. La inversión inicial asciende a $38.788,69; el VAN de $1.428,55 equivale aproximadamente al 3,68 % de esa inversión, mientras la TIR de 13 % supera al costo promedio ponderado de capital de 10,37 % por 2,63 puntos porcentuales. El flujo neto proyectado disminuye hasta $951,37 en el tercer año y alcanza un valor negativo de $264,68 en el quinto año, lo cual revela presión sobre la liquidez pese al crecimiento previsto de los ingresos. Estos resultados indican que una disminución de las ventas, un aumento de los precios de las materias primas o mayores gastos administrativos podrían eliminar el margen financiero esperado.

De forma integral, los estudios realizados respaldan una implementación gradual del servicio, sujeta a la validación de la demanda durante los primeros meses de funcionamiento. La sostenibilidad dependerá de alcanzar progresivamente el 70 % de utilización previsto, conservar una cobertura de capital de trabajo equivalente a dos meses y ajustar los servicios externos cuando las ventas permanezcan por debajo del presupuesto. Por tanto, los resultados no justifican una afirmación de viabilidad total; sustentan una oportunidad comercial que requiere seguimiento mensual, disciplina de costos y decisiones de expansión basadas en resultados comprobados.

9 Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos, se considera pertinente la puesta en marcha del emprendimiento de elaboración de tablas de charcutería para reuniones sociales en la ciudad de Manta, debido a que los estudios desarrollados evidencian aceptación del mercado, factibilidad operativa y resultados financieros favorables. La implementación deberá realizarse

manteniendo los supuestos técnicos y económicos planteados, especialmente en lo relacionado con niveles de venta, estructura de costos y calidad del servicio.

Resulta conveniente establecer un sistema periódico de control de costos de materias primas, debido a que los quesos, carnes frías, frutas y demás productos perecibles pueden presentar variaciones de precio que afecten directamente el margen de rentabilidad. Este seguimiento permitirá actualizar oportunamente los precios de venta y conservar el equilibrio entre calidad, competitividad y rentabilidad.

La estrategia comercial deberá priorizar los canales digitales identificados en la investigación de mercado, principalmente redes sociales y WhatsApp, mediante contenido visual de calidad, atención rápida y procesos de cotización sencillos. La presentación estética constituye uno de los principales factores valorados por los consumidores, por lo que deberá mantenerse como elemento central de diferenciación.

Es importante fortalecer progresivamente las alianzas estratégicas con organizadores de eventos, servicios de catering, wedding planners y negocios complementarios de la ciudad de Manta. Estas relaciones pueden ampliar el alcance comercial del emprendimiento, facilitar la captación de nuevos clientes y disminuir la dependencia exclusiva de las ventas directas.

La gestión operativa deberá mantener procedimientos estrictos de manipulación, conservación y control de alimentos, considerando la naturaleza perecible de los ingredientes utilizados. El cumplimiento de las disposiciones sanitarias aplicables y la capacitación del personal contribuirán a proteger la calidad del producto y generar confianza en los clientes.

Finalmente, conviene realizar un seguimiento periódico de los indicadores financieros del proyecto, especialmente flujo de efectivo, punto de equilibrio, rentabilidad y cumplimiento de las ventas proyectadas. La TIR de 13 % y el VAN positivo respaldan la viabilidad financiera bajo los supuestos planteados; sin embargo, estos resultados deberán contrastarse con el desempeño real del emprendimiento para tomar decisiones oportunas y sostener su crecimiento en el tiempo.

10 Anexos

10.1 Preguntas de la encuesta

¿Vive actualmente en la ciudad de Manta?
Sí
No
¿Cuál es su género?
Masculino
Femenino
Prefiero no responder
¿Cuántos años tiene?
Menos de 18 años
18 a 25 años
26 a 35 años
36 a 45 años
Más de 45 años
¿Con qué frecuencia organiza o asiste a reuniones sociales, familiares o eventos corporativos?
Una o dos veces por semana
Una o dos veces por mes
Una vez cada 3 meses
Una o dos veces al año
Al momento de planificar la comida para sus eventos o reuniones, ¿cuál es su comportamiento habitual?
Compro los ingredientes y preparo los alimentos en casa
Contrato servicios de catering o adquiero alimentos completamente preparados
¿Ha consumido o comprado tablas de quesos y carnes frías durante el último año?
Sí, pero solo las he consumido en eventos ajenos
Sí, las he comprado listas para consumir
Sí, las he preparado yo mismo(a)
No, no he consumido este tipo de producto
Si decidiera contratar un servicio especializado de tablas de charcutería, ¿cuáles son los tres aspectos que más influirían en su decisión de compra?
Seleccione hasta tres opciones.
Presentación
Calidad de los ingredientes
Relación calidad-precio
Variedad y opciones de personalización
Inclusión de complementos
¿Para qué tipo de ocasiones consideraría ideal este servicio?
Puede seleccionar varias opciones.
Reuniones familiares o de amigos
Regalos o detalles a domicilio
Eventos corporativos, ejecutivos o de networking
Cumpleaños, aniversarios o bodas
¿Qué elementos adicionales le aportarían mayor valor agregado al servicio?
Puede seleccionar varias opciones.
Atención personalizada
Servicio de montaje en vivo

Asesoría de maridaje
Inclusión de dips, mermeladas o salsas

¿Qué tan importante es para usted el diseño estético y la presentación visual de la comida en sus eventos?

Crítico
Muy importante
Importante

¿A través de qué canal preferiría realizar el proceso de cotización y pedido?

Redes sociales (Instagram o Facebook)
WhatsApp

Pensando en una tabla estándar para una reunión mediana, ¿qué rango de precio consideraría justo pagar?

Entre $15 y $20
Entre $21 y $30
Entre $31 y $40
Entre $41 y $50
Más de $50

¿Recomendaría este servicio a familiares, amigos o empresas?

Sí

No

10.2 Folleto del negocio

11 Referencias

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2022). *Resolución ARCSA-DE-2022-016-AKRG: Normativa técnica sanitaria sustitutiva para alimentos procesados, plantas procesadoras, establecimientos de distribución, comercialización y transporte de alimentos procesados y de alimentación colectiva.* https://www.gob.ec/regulaciones/arcsa-2022-016-akrg-expedir-normativa-tecnica-sanitaria-sustitutiva-alimentos-procesados-plantas-procesadoras-establecimientos-distribucion-comercializacion-transporte-alimentos-procesados-alimentacion-colectiva

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2023). *Resolución ARCSA-DE-2023-001-AKRG: Normativa técnica sanitaria sustitutiva para otorgar el permiso de funcionamiento sanitario a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria, con excepción de los establecimientos de servicios de salud.* https://www.gob.ec/regulaciones/arcsa-2023-001-akrg-expidese-normativa-tecnica-sanitaria-sustitutiva-otorgar-permiso-funcionamiento-sanitario-establecimientos-sujetos-control-vigilancia-sanitaria-excepcion-establecimientos-servicios-salud

Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos* (7 ed.). McGraw-Hill. https://books.google.com/books/about/Evaluaci%C3%B3n_de_proyectos_7a_ed.html?id=QfxQDAAAQBAJ

Cuerpo de Bomberos de Manta. (s. f.). *Permiso de funcionamiento*. https://bomberosmanta.gob.ec/

García, G. (2023). Investigación cualitativa desde el método de la investigación acción. *24*(51), pp. 196-210. https://doi.org/10.5281/zenodo.10048464

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta. (s. f.). *Código Legal Municipal*. https://manta.gob.ec/codigo-legal-municipal/

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta. (s. f.). *Turismo*. https://manta.gob.ec/turismo/

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (s. f.). *Obligaciones del empleador*. https://www.iess.gob.ec/web/empleador/obligaciones

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Boletín técnico N.° 05-2024-IPC: Índice de Precios al Consumidor, mayo 2024.* Instituto Nacional de Estadística y Censos.

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2024/Mayo/Boletin_tecnico_05-2024-IPC.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s.f.). *Censo Ecuador*. https://cubos.inec.gob.ec/AppCensoEcuador/

Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Marketing Management* (15 ed.). Boston: Pearson Education. https://books.google.com/books/about/Marketing_Management.html?id=UbfwtwEACAAJ

Maldonado Palacios, I., Vizcaíno Zúñiga, P., Ramón Guingla, S., Astudillo Astudillo, N., y Allaica Chafla, E. (2025). Métodos mixtos: integración de datos cuantitativos y cualitativos. *Sinergia Académica, 8*(6), 1039-1061. https://doi.org/10.51736/sa751

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* John Wiley & Sons. https://www.wiley.com/en-us/Business%2BModel%2BGeneration%3A%2BA%2BHandbook%2Bfor%2BVisionaries%2C%2BGame%2BChangers%2C%2Band%2BChallengers-p-9780470876411

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review, 86*(1), 78-93. https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy

Salcedo Mosquera, J. (2024). Análisis de los elementos constitutivos de una propuesta investigativa rigurosa con fundamento en la Metodología de la Investigación: Revisión documental desde la comparación teórica y la simplificación del discurso. *23*(2), pp. 7041-7071. https://www.researchgate.net/publication/391020506_Analisis_de_los_elementos_constitutivos_de_una_propuesta_investigativa_rigurosa_con_fundamento_en_la_Metodologia_de_la_investigacion_Revision_Documental_desde_la_comparacion_teorica_y_la_simplificacio

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., y Sapag Puelma, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6 ed.). McGraw-Hill. https://www.mheducation.com.mx/preparacion-y-evaluacion-de-proyectos-9786071511447-latam-group

Servicio de Rentas Internas. (s. f.). *Voy a iniciar mi negocio*. https://www.sri.gob.ec/voy-a-iniciar-mi-negocio

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (2026). *Instructivo proceso de registro de signos distintivos.* Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. https://www.derechosintelectuales.gob.ec/wp-content/uploads/2026/01/Instructivo-para-Registro-de-Signos-Distintivos-2026.pdf

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s. f.). *Constitución electrónica de sociedades por acciones simplificadas (SAS).* Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/societario/cons_cesas/CONSTITUCION_ELECTRONICA_SAS.pdf