



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

CARRERA DE ECONOMÍA

**TRABAJO DE TITULACIÓN COMO REQUISITO PREVIO
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA**

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIO CATERING A
ESCUELAS PARTICULARES: MODALIDAD DE COBRANZA
FACTORING**

AUTOR

PINARGOTE MONTESDEOCA KENNET SAUL

TUTOR

EC. JORGE GARCIA REGALADO, PhD

GUAYAQUIL, ECUADOR

2026



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA
CARRERA DE ECONOMÍA
APROBACIÓN DEL TUTOR

El suscrito, docente de la Universidad Agraria del Ecuador, en mi calidad de Tutor(a), certifico que el presente trabajo de titulación **MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIO CATERING A ESCUELAS PARTICULARES: MODALIDAD DE COBRANZA FACTORING**, realizado por la estudiante **PINARGOTE MONTESDEOCA KENNET SAUL**; con cédula de ciudadanía 0955300249 de la carrera de **ECONOMÍA**, Campus Guayaquil, ha sido orientado y revisado durante su ejecución; y cumple con los requisitos técnicos y legales exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador; por lo tanto, se aprueba la presentación del mismo.

Atentamente,

Ec. Jorge García Regalado, Phd

Guayaquil, 22 de enero del 2026



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA
CARRERA DE ECONOMÍA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Los abajo firmantes, docentes designados por el H. Consejo Directivo como miembros del Tribunal de Sustentación, aprobamos la defensa del trabajo de titulación: **“MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIO CATERING A ESCUELAS PARTICULARES: MODALIDAD DE COBRANZA FACTORING”**, realizado por el estudiante **PINARGOTE MONTESDEOCA KENNET SAUL**, en el mismo que cumple con los requisitos exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador.

Atentamente,

Econ. Carlos Martínez Murillo MSc.
PRESIDENTE

Ing. Carmen Urgiles Carabajo MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL

Econ. Angélica Briones Morán MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL

Guayaquil, 22 de enero del 2026

DEDICATORIA

Dedico este triunfo con todo mi amor a mis padres, cuyo esfuerzo, apoyo incondicional y sacrificio han sido pilares fundamentales en mi formación académica, y a mis hermanos, por su cariño, palabras de aliento y alegrías que me acompañaron en los momentos de mayor esfuerzo, dándome siempre fortaleza y confianza para alcanzar una de mis más grandes metas.

A una persona muy especial, cuya constancia y exigencia me impulsaron a dar lo mejor de mí en los momentos difíciles. Valoro tu apoyo incondicional y esa firmeza necesaria para alcanzar esta meta académica.

Finalmente, extendiendo esta dedicatoria a un gran amigo que partió antes de verme culminar este camino, pero que sigue vivo en mi recuerdo y corazón: el querido “Sr. Tuto”, cuya presencia permanecerá siempre conmigo.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, quería agradecer a Dios, por darme la fortaleza, la salud y sabiduría necesarias para culminar este trabajo.

Mi eterno agradecimiento a mi madre Jannet Violeta Montesdeoca Aguirre y a mi hermana Dayanara Mercedes Pinargote Montesdeoca, por ser los pilares fundamentales en mi vida. Ustedes representan el ejemplo de superación que sigo día a día, su amor incondicional y su apoyo inquebrantable han sido el refugio donde encontré la motivación para no rendirme. Gracias a ustedes, esto hoy es posible. Son lo más importante en mi vida.

También a Keyla, por su compañía durante estos años universitarios. Hiciste de este camino una experiencia extraordinaria, sumando un valor invaluable a mi formación profesional y a mi historia personal.

A mi tutor de tesis y docentes de la carrera, quienes compartieron su conocimiento, orientación paciencia que son valiosos aportes y fomentaron mi formación académica.

Autorización de Autoría Intelectual

Yo, **PINARGOTE MONTESDEOCA KENNET SAUL**, en calidad de autora del trabajo de titulación “**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIO CATERING A ESCUELAS PARTICULARES: MODALIDAD DE COBRANZA FACTORING**” para optar el título de ECONOMISTA, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor(a) me correspondan, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Guayaquil, 22 de enero del 2026

PINARGOTE MONTESDEOCA KENNET SAUL

C.I. 0955300249

RESUMEN

El presente trabajo de titulación propone un modelo de negocio para la creación de una empresa prestadora de servicios de catering escolar en instituciones educativas particulares de la ciudad de Guayaquil, utilizando la modalidad de cobranza factoring como mecanismo de financiamiento. La metodología empleada fue de tipo no experimental, no un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos, e incluyó encuestas y entrevistas dirigidas a los rectores de 42 instituciones educativas para determinar el nivel de aceptación, necesidades y disposición hacia el servicio. Seguido de esto, se elaboró un plan de marketing y un estado técnico que definieron los procesos productivos, equipos, personal e insumos necesarios para la implementación del proyecto. Finalmente, mediante la evaluación financiera se aplicaron indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), obteniendo un VAN positivo de \$30.368,29 y una TIR del 55%, lo que confirma la factibilidad económica del modelo, aun en escenarios de sensibilidad adversos. Estos resultados evidencian que el proyecto es viable y capaz de generar beneficios tanto económicos como sociales para la comunidad educativa, consolidándose como una propuesta innovadora dentro de servicios escolares en Guayaquil.

Palabras claves: *Catering escolar, factoring, viabilidad financiera, alimentación saludable, Guayaquil.*

ABSTRACT

This degree project proposes a business model for the creation of a school catering company in private educational institutions in the city of Guayaquil, using the factoring collection modality as a financing mechanism. The methodology applied was non-experimental, with a mixed approach that combined qualitative and quantitative methods, including surveys and interviews with principals from 42 private schools to determine the level of acceptance, needs, and willingness towards the service. Subsequently, a marketing plan and a technical study were developed to define the productive processes, equipment, personnel, and inputs required for the implementation of the project. Finally, through financial evaluation, indicators such as Net Present Value (NPV) and Internal Rate of Return (IRR) were applied, obtaining a positive NPV of \$30,368.29 and an IRR of 55%, confirming the economic feasibility of the model even under adverse sensitivity scenarios. These results demonstrate that the project is viable and capable of generating both economic and social benefits for the educational community, consolidating itself as an innovative proposal within the school services sector in Guayaquil.

Keywords: *School catering, factoring, financial feasibility, healthy nutrition, Guayaquil.*

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes del Problema.....	1
1.2 Planteamiento y Formulación del <i>Problema</i>	2
1.3 Justificación de la Investigación	3
1.4 Delimitación del Problema.....	4
1.5 Objetivos	4
1.6 Hipótesis o Idea a Defender	4
1.7 Aporte Teórico y Práctico.....	4
2. MARCO TEORICO	6
2.1 Estado del Arte	6
2.2 Bases Científicas y Teóricas de la Temática.....	9
2.3 Marco Legal.....	15
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	18
3.1 Métodos.....	18
3.2 Variables.....	19
3.3 Población y Muestra	19
3.4 Técnica de Recolección de Datos	20
3.5 Estadística Descriptiva e Inferencial.....	20
4. Resultados	22
5. DISCUSIÓN	69
6. Conclusiones y recomendaciones	70
6.1 CONCLUSIONES	70
6.2 RECOMENDACIONES	71
Bibliografía	72
ANEXOS	89
APENDICES	94

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Operacionalización de las Variables.....	89
Anexo 2 Información Sectorial.....	90
Anexo 3 Cronograma de Actividades	92
Anexo 4 Encuesta para el Estudio de Mercado	93

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1	Matriz de Impacto Cruzado Foda.....	94
Apéndice 2	Balance de Personal.....	95
Apéndice 3	Maquinaria y Equipo, Menaje de Cocina, Muebles y Enseres	97
Apéndice 4	Calendario de Amortización de Activos Fijos Tangibles	99
Apéndice 5	Calendario de Amortización de los Activos Fijos Intangibles .	100
Apéndice 6	Calendario de Amortización de los Activos Diferidos	100
Apéndice 7	Flujo de Caja.....	101
Apéndice 8	Escenario Optimista.....	102
Apéndice 9	Escenario Pesimista	102

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes del Problema

Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), En Ecuador, la problemática de la mala alimentación y la deficiencia de nutrientes se reflejan en importantes indicadores antropométricos. Entre estos, el bajo peso para la edad, la desnutrición crónica, la desnutrición aguda y diabetes, también es importante recalcar que afecta en la función cognitiva haciendo que su nivel de rendimiento académico disminuya.

El servicio de catering se ha convertido en un elemento esencial en la organización de eventos, al ofrecer una solución integral que combina calidad gastronómica y atención personalizada. Este sector no solo proporciona alimentos y bebidas, sino que también crea experiencias memorables a través de la presentación y el servicio, adaptándose a las necesidades de cada cliente. En este contexto, introducir el servicio de catering en una escuela de niños supone una oportunidad excepcional para mejorar la alimentación escolar, ofreciendo comidas nutritivas y deliciosas, fomentando hábitos alimenticios saludables y creando experiencias positivas en torno a la comida.

La modalidad de cobranza factoring ha estado en Ecuador desde los años 90, debido al feriado bancario de 1999, gran parte de estas empresas han desaparecido, pero actualmente representan entre el 1.5% y 2% del PIB, siendo la finalidad de este proceso otorgar liquidez inmediata a pequeñas y medianas empresas(PYMES); dichas empresas al vender sus cuentas por cobrar a una entidad financiera llamada "factor", reciben un porcentaje considerable como pago inmediato por parte del factor, este porcentaje es equivalente al total de la cuenta por cobrar, al hacer esto las empresas tienen constante flujo de caja y optimiza su gestión financiera.

La mezcla de estos modelos es muy usada por pequeñas y medianas empresas (PYMES), ya que ofrece una herramienta clave para mejorar su liquidez. Al vender su cartera, pueden resolver deudas a corto plazo sin depender exclusivamente de préstamos bancarios, lo cual permitiría a la empresa de catering centrarse en su crecimiento y ofrecer un servicio de calidad.

1.2 Planteamiento y Formulación del Problema

1.2.1 Planteamiento del Problema

La alimentación escolar es esencial para el desarrollo físico y cognitivo de los estudiantes, impactando directamente en su bienestar y rendimiento académico. En Guayaquil, la ausencia de empresas especializadas en servicios de catering escolares evidencia una necesidad urgente dentro del sistema educativo, ya que esta carencia limita el acceso a una nutrición adecuada y dificulta la implementación de normativas como el Decreto N° 1346 cuyo objetivo es garantizar una alimentación adecuada y equilibrada para los estudiantes al mismo tiempo establece un sistema de control para garantizar la calidad y seguridad alimentaria, considerando necesidades especiales, como alergias o dietas particulares, y respetando los contextos sociales y culturales de los estudiantes. Y por otro lado el reglamento de bares escolares del Sistema Nacional de Educación promueve una alimentación saludable, segura y culturalmente adecuada.

Estas regulaciones buscan garantizar menús escolares equilibrados, variados y libres de productos ultra procesados, promoviendo el desarrollo integral y hábitos alimenticios saludables en los niños y adolescentes, asegurando así su calidad de vida y seguridad alimentaria.

A pesar de lo estipulado por la ley, algunas escuelas no cumplen con estos decretos, ofreciendo comida poco saludable a sus estudiantes. Esta situación se ve reflejada en la prevalencia de alimentos ultra procesados, bebidas azucaradas y opciones con altos niveles de sal, azúcar y grasas saturadas, lo que contrasta con los objetivos de proporcionar una alimentación equilibrada y nutritiva dentro de instituciones educativas

La implementación de una empresa que ofrezca servicios de catering en las instituciones educativas podría ser una solución eficaz para mejorar la calidad de vida y la salud de los estudiantes, ya que permitiría ofrecer menús más equilibrados, frescos y nutritivos, cumpliendo con los lineamientos establecidos por la Ley Orgánica de Alimentación Escolar. Al centrarse en la preparación de alimentos saludables, con opciones adaptadas a las necesidades nutricionales de los estudiantes y considerando dietas especiales, la empresa contribuiría directamente a la promoción de hábitos alimenticios saludables, lo que tendría un impacto positivo en el rendimiento académico y bienestar general de los niños.

Luis Peña en su artículo “Alimentación del preescolar y escolar” comenta que un menú equilibrado puede contener una variedad de nutrientes esenciales, distribuidos en proporciones adecuadas que favorezcan el desarrollo físico y cognitivo de los estudiantes. Ya sean como: Carbohidratos (50-60%), Proteínas (15-20%), Grasas saludables (20-30%), Fibra y micronutriente (25-30%), este tipo de menús no solo cumplen con los estándares nutricionales, sino que también ofrecen opciones frescas y variadas que favorecen la salud digestiva, el mantenimiento de un peso saludable y la prevención de enfermedades.

1.2.2 Formulación Del Problema

¿Resultaría económica y financieramente viable la creación de un servicio de catering en escuelas particulares mediante el sistema de cobranzas factoring en la ciudad de Guayaquil?

1.3 Justificación de la Investigación

La alimentación en los primeros años de vida es fundamental y no debe ser subestimada. Por esta razón, el sector de servicios alimentarios ha crecido, aunque aún no logra satisfacer la alta demanda. Esta situación ha contribuido al aumento de los trastornos alimenticios en la población infantil de Guayaquil.

El desarrollo de un servicio de catering escolar tiene el potencial de generar un impacto positivo tanto en la salud de los estudiantes como en la comunidad en general. Al ofrecer una alimentación nutritiva y balanceada, adaptada a las necesidades específicas de los estudiantes, este tipo de servicio puede contribuir a la promoción de hábitos alimenticios saludables desde temprana edad. De esta manera, no solo se fomenta el bienestar físico y mental de los niños, sino que también se apoya la formación de futuros adultos con una conciencia más informada sobre la importancia de la nutrición en su vida cotidiana.

Además de los beneficios en términos de salud, la creación de un servicio de catering escolar representaría una oportunidad significativa para la economía local. Al establecer esta empresa, se abrirían nuevas plazas de trabajo en diferentes áreas, como cocina, logística, distribución, administración y control de calidad. Esto no solo contribuiría al desarrollo económico de la región, sino que también ofrecería a los empleados estabilidad laboral y posibilidades de crecimiento profesional, lo cual es crucial para mejorar la calidad de vida de las personas involucradas en el proceso.

Un factor importante para garantizar la viabilidad financiera de esta empresa sería la implementación de un sistema de cobranza mediante factoring. Esta modalidad permite una gestión más ágil y eficiente de los pagos, lo que aseguraría que la empresa pueda cubrir sus costos operativos, como la adquisición de insumos de calidad y el pago a proveedores. De esta manera, se logra mantener una operación estable y sostenible, que no solo favorezca la continuidad del servicio, sino también el bienestar de los trabajadores y la comunidad escolar en su conjunto.

1.4 Delimitación del Problema

Este modelo de negocio se desarrolló dentro de la zona 8 distrito educativo 09D05 de la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Proponer la creación de una empresa dedicada al servicio de catering mediante el modelo de factoring en escuelas particulares de la ciudad de Guayaquil.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un estudio de mercado en la ciudad de Guayaquil para determinar la aceptación del producto.
- Diseñar estrategias de marketing y comerciales del producto en el mercado.
- Definir los requerimientos técnicos necesarios para la creación de una empresa de servicio de catering en las escuelas particulares mediante la cobranza de método factoring
- Realizar un análisis financiero con el fin de evaluar la viabilidad económica y respaldar la toma de decisiones financieras estratégicas del modelo de negocio.

1.6 Hipótesis a Defender

La creación de un modelo de negocio basado en el servicio de Catering en escuelas particulares mediante el método de cobranza factoring es viable económicamente y tiene potencial para atender una demanda creciente en Guayaquil.

1.7 Aporte Teórico y Práctico

La elaboración de este proyecto se centra en un enfoque que no solo aborda un problema crítico en la salud infantil, sino que también representa una

oportunidad considerable para mejorar la sostenibilidad financiera de las instituciones educativas. Al implementar un servicio de catering saludable mediante un modelo de factoring, las escuelas pueden garantizar un acceso constante a alimentos nutritivos, al mismo tiempo que optimizan sus recursos económicos.

Este modelo de negocio no solo se ajusta a normativas como la Ley Orgánica de Alimentación Escolar, sino que también ofrece una base sólida para evaluar cómo estas políticas afectan la calidad de la alimentación en las instituciones educativas privadas y su impacto en la salud infantil. Los menús equilibrados y nutritivos que se ofrecen están basados en teorías nutricionales bien establecidas, las cuales demuestran que una dieta adecuada es crucial para el desarrollo físico y cognitivo de los niños. Según estas teorías, una nutrición apropiada puede mejorar significativamente aspectos como la concentración, la memoria y el rendimiento académico de los estudiantes. Además, la implementación de un sistema de cobranza factoring es una solución financiera que mejora el flujo de caja de la empresa, permitiéndole operar de manera más estable y mantener la calidad constante del servicio.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del Arte

De acuerdo con la investigación realizada por Yann Gallon (2021) titulada "Propuesta de implementación de un servicio de catering estudiantil en la Universidad Hemisferios como solución integral de alimentación", dicho estudio tiene como objetivo principal proponer la creación y desarrollo operativo de un servicio de catering estudiantil en la Universidad de Los Hemisferios, con el fin de ofrecer una solución integral en cuanto a la alimentación. La metodología empleada es de carácter cualitativo, orientada a contextualizar y analizar información relevante, así como a comprender las características del entorno donde se llevará a cabo el proyecto. En el ámbito de los servicios de alimentación para instituciones educativas, se considera que la implementación de este programa es fundamental, ya que se considera viable, con un bajo riesgo de fracaso, lo que asegura su sostenibilidad a largo plazo.

Sakai, Rahayu y Araki (2022), en su estudio "Nutritional Value of Canteen Menus and Dietary Habits and Intakes of University Students in Indonesia", analizaron los hábitos alimenticios y el valor nutricional de los menús de los comedores universitarios en Indonesia, evaluando la dieta de 333 estudiantes mediante un diseño transversal. Los resultados destacaron deficiencias significativas en macro y micronutrientes en los menús, especialmente en calcio y vitamina C, junto con un consumo excesivo de sodio. Asimismo, se identificaron patrones alimenticios poco saludables entre los estudiantes, como alto consumo de bebidas azucaradas y fideos instantáneos, y baja ingesta de frutas, verduras y proteínas animales. Se concluyó que los menús universitarios tienen un impacto crucial en la dieta de los estudiantes y representan una oportunidad para mejorar sus hábitos alimenticios a través de ajustes nutricionales y educación alimentaria. Además, se enfatizó que una alimentación adecuada no solo contribuye a la salud general, sino que también puede mejorar significativamente la capacidad de aprendizaje y el rendimiento académico de los estudiantes.

Camarena (2024), sostiene en su proyecto "Factoring y su incidencia en las finanzas de las empresas Mypes del sector comercial en el distrito de Comas". El objetivo de este estudio fue determinar cómo el factoring impacta las finanzas de las empresas, especialmente en las Mypes comerciales que manejan créditos Este

estudio, que se enmarca dentro de una investigación básica con un diseño no experimental, descriptivo-correlacional y enfoque cuantitativo, analizó la influencia de factores como el financiamiento, el contrato de factoring y el riesgo crediticio en el desempeño financiero de las empresas. Se concluyó que el factoring influye de manera notable en las finanzas de las empresas, lo que también se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible relacionado con el trabajo decente y el crecimiento económico.

Como indica Palomino (2023), en su proyecto titulado “Caracterización del financiamiento y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: caso microempresa “servicios educativos crayolitas S.A.C.” señaló que el financiamiento y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas (Mypes) del sector servicios en Perú son aspectos clave para su desarrollo. La investigación, de diseño no experimental y descriptivo, se centró en identificar y describir estas características, con un enfoque específico en la microempresa Servicios Educativos Crayolitas S.A.C. Para la recolección de datos, se utilizaron diversas técnicas, como la revisión bibliográfica, encuestas y cuestionarios que combinaban preguntas cerradas y abiertas. Los resultados evidencian que tanto las Mypes en general como la empresa estudiada recurren al financiamiento externo, proveniente de fuentes bancarias y no bancarias, generalmente con plazos largos. Este financiamiento se destina principalmente a la compra de muebles y al capital de trabajo. Además, la tasa de interés de estos financiamientos es considerada razonablemente aceptable por los empresarios. Se concluyó que el financiamiento es un factor clave para el progreso y la rentabilidad de las empresas en el sector servicios, en particular, resulta altamente rentable para estas empresas.

De acuerdo con la investigación de Nieto, Vásquez y Quiñonez, (2023) que tiene como título “Factoring con recurso análisis comparativo, antes y durante la covid-19, en la empresa de servicios Inpromayo, periodos 2018 – 2021”. El objetivo de la investigación fue analizar el impacto del factoring con recurso en la empresa Inpromayo, antes y durante la pandemia de COVID-19, durante el período de 2018 a 2021. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo comparativo, con un diseño no experimental. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de análisis documental mediante una ficha de análisis, empleando un muestreo no aleatorio por conveniencia. Los resultados que se obtuvieron muestran

que las tasas del factoring con recurso experimentaron diferencias significativas entre los años 2018 y 2019 en comparación con los años 2020 y 2021. Según la ficha de análisis documental, el promedio de la tasa de factoring con recurso fue de 0,82% en 2018 y 2019, mientras que en 2020 y 2021 aumentó a 1,64%. Este incremento de 0,82% refleja un notable aumento durante el período de pandemia. En conclusión, el factoring con recurso presentó mejores resultados en Inpromayo en los años previos a la pandemia (2018 y 2019), y este cambio se atribuye a la inestabilidad económica provocada por la crisis generada por la pandemia de COVID-19.

En su estudio, Arancibia (2023), concluye en su proyecto “Modelo Prolab: Factufirming Adelanto de liquidez a Pymes y microempresas usando factoring y confirming”. El presente trabajo se realizó con el objetivo de demostrar la viabilidad de ofrecer a las PYME y microempresas una alternativa para obtener liquidez de manera inmediata y a tasas de descuento competitivas, en comparación con los créditos tradicionales del sistema financiero, con el fin de impulsar sus negocios. Los resultados del análisis financiero a cinco años evidencian la viabilidad económica del proyecto. La inversión inicial asciende a USD 166,000, provenientes del capital de socios e inversionistas. En cuanto a las razones financieras, se calculó un costo de oportunidad del capital (COK) de 6.58%, un valor actual neto (VAN) de USD 727,306, una tasa interna de retorno (TIR) de 66.50% y un VAN social de USD 427,213. Estos resultados indican que el proyecto no solo es rentable, sino que también generaría beneficios para las PYME al integrarlas al sistema financiero.

Álvarez K. (2022), argumenta en su tesis "El financiamiento factoring como alternativa de liquidez para empresas del sector comercial del cantón San Vicente." destacó que el factoring puede ser una solución efectiva para mejorar la liquidez de las empresas comerciales en este cantón. La investigación, que utilizó una metodología inductiva-deductiva, tiene como objetivo analizar el financiamiento mediante factoring como alternativa para las empresas locales. Se desarrolló una propuesta para implementar este financiamiento en el año 2023, con la expectativa de incrementar significativamente el nivel de liquidez de las empresas. A través de un escenario financiero, se determinó que la liquidez corriente podría aumentar hasta 20 veces y el índice de rotación de cartera podría elevarse a 51 veces al año,

lo que permitiría recuperar las cuentas por cobrar en un plazo de 7 días. Tras evaluar los índices financieros de la Empresa Comercial Zambrano, se concluyó que la implementación del factoring como estrategia de financiamiento es viable y tiene un alto potencial para mejorar su situación financiera.

2.2 Bases Científicas y Teóricas de la Temática

2.2.1 Teoría del Emprendimiento y la Innovación

Según Tidd y Bessant (2014), en su libro “Innovación y Emprendimiento: Innovación, Emprendimiento y Ventaja Competitiva”, argumentaron que la innovación es un factor clave para el éxito de los emprendedores, quienes deben ser capaces de identificar y aprovechar oportunidades en un entorno cambiante. Según los autores, el emprendimiento no solo se limita a la creación de nuevos productos, sino que también involucra la implementación de nuevas estrategias y procesos que permitan a las empresas adaptarse y crecer. Tidd y Bessant destacaron que la innovación abierta, el trabajo en redes y la colaboración son aspectos esenciales que los emprendedores deben integrar en sus modelos de negocio para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

2.2.2 Teoría del Consumidor

Para Caloca y Leriche (2011) la teoría del consumidor se refiere a los elementos fundamentales que explican cómo los consumidores toman decisiones de compra, centrándose en la manera en que los individuos buscan maximizar su utilidad dentro de las limitaciones de su presupuesto. Esta teoría también examina las preferencias del consumidor y su impacto en las elecciones de consumo. Además, una versión alternativa de la teoría incorpora la influencia de las creencias y la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones.

2.2.3 Teoría del Comportamiento del Consumidor

Según Mankiw (2014), en su libro “Principios de la economía”, sostiene que la teoría del consumidor se basa en la idea de que los individuos toman decisiones racionales para maximizar su bienestar, dados sus recursos limitados. Según Mankiw, el comportamiento del consumidor está determinado por las preferencias personales, los ingresos disponibles y los precios de los bienes y servicios, los cuales influyen en la cantidad y tipo de productos que los consumidores eligen comprar. En su enfoque, la teoría del consumidor se centra en cómo los consumidores toman decisiones de consumo bajo condiciones de escasez,

buscando obtener la mayor utilidad posible de acuerdo con sus restricciones presupuestarias, lo que ayuda a entender la demanda y el comportamiento del mercado.

2.2.4 Teoría de la Oferta

Según Vasco (2017) establece que, si los demás factores permanecen constantes, cuanto más alto sea el precio de un bien, mayor será la cantidad ofrecida de este, y cuanto más bajo sea el precio, menor será la cantidad ofrecida. Esto se debe a que un precio más alto permite a los productores cubrir costos marginales más altos y, por lo tanto, están dispuestos a aumentar la producción. La relación entre el precio y la cantidad ofrecida se ilustra mediante la curva de oferta.

2.2.5 Teoría de la Demanda

Según Mochón (2006) la teoría de la demanda sostiene que hay una relación inversa entre el precio de un producto y la cantidad que los consumidores están dispuestos a adquirir, asumiendo que otros factores se mantienen constantes. Este fenómeno es conocido como la ley de la demanda. Dos efectos principales explican este comportamiento: el efecto sustitución, que lleva a los consumidores a elegir productos alternativos más baratos cuando el precio de un bien aumenta; y el efecto renta, que disminuye el poder adquisitivo de los consumidores debido al aumento de precios, restringiendo su capacidad para comprar tanto ese bien como otros productos.

2.2.6 Cadena de Valor

Según Quinteros y Sánchez (2006) la cadena de valor es un instrumento fundamental que permite realizar un análisis estratégico de las actividades de una organización, identificando aquellas que crean valor para los clientes y, por ende, constituyen una fuente confiable de ventaja competitiva. La cadena de valor se extiende desde el suministro de materia prima hasta la entrega del producto o servicio al cliente final, abarcando todas las actividades interrelacionadas que contribuyen a la producción y distribución. La cadena de valor no solo ayuda a identificar el valor que se da a los clientes, sino también permite analizar los costos asociados a cada actividad de la empresa.

2.2.7 Modelo de Negocio

De acuerdo con Palacios y Duque (2011) el modelo de negocio es una herramienta fundamental para las empresas, ya que facilita diversos procesos y

proporciona estrategias competitivas valor y oportunidad de crecimiento para los clientes. Además, destaca la relevancia de la comunidad en la adopción y aprendizajes de nuevas herramientas vinculadas con los modelos de negocio. Aunque la innovación en modelos de negocio se considera una práctica antigua, actualmente está teniendo un impacto sin precedentes en el ámbito empresarial pues el objetivo principal de la innovación es crear valor para las empresas, clientes y la sociedad, reemplazando los modelos obsoletos.

2.2.8 Catering

Según Pérez y Merino (2023) sostiene que, el catering se refiere a un servicio especializado en la elaboración y provisión de alimentos y bebidas para diferentes tipos de eventos, que van desde encuentros familiares hasta grandes eventos empresariales. Este término, reconocido por la Real Academia Española, abarca no solo la preparación de los alimentos, sino también su entrega en un lugar determinado, ajustándose a las necesidades del cliente y del evento en cuestión.

2.2.9 Catering Externo

Según Chandler y Ochoa (2015), en su estudio titulado "Outsourcing Sustainable Public Procurement of School Catering Services", argumentaron que el catering externo se ha convertido en una estrategia clave para muchas organizaciones que buscan optimizar recursos y mejorar la calidad de sus servicios. Según los autores, externalizar los servicios de catering permite a las empresas reducir costos operativos, acceder a la experiencia especializada de proveedores externos y concentrarse en su actividad principal. Además, destacaron que la calidad y la eficiencia de los servicios de catering externalizados pueden ser más altas, debido a que las empresas especializadas en este sector aplican estándares más rigurosos en términos de higiene, variedad y nutrición. Sin embargo, también señalaron que esta práctica puede generar desafíos en términos de control sobre el servicio y la alineación con las necesidades específicas de los clientes.

2.2.10 Catering Escolar

Según Gonzáles (2003) el catering escolar se define como un servicio complementario en los centros de educación infantil y primaria que no solo proporciona alimentación a los estudiantes, sino que también desempeña un papel educativo y social significativo. Este servicio se considera un espacio educativo que contribuye a la mejora de la calidad de la enseñanza, integrando aspectos de salud,

higiene y conducta social. Además, el estudio señala que, cuando se implementan menús equilibrados y nutritivos, el catering escolar puede mejorar el rendimiento académico y la salud general de los estudiantes, al mismo tiempo que promueve el consumo de alimentos frescos y locales.

2.2.11 Factoring

Para la Asociación para el Progreso de la Dirección (2024) el factoring es un mecanismo financiero que permite a las empresas obtener liquidez inmediata mediante la venta de sus facturas pendientes de cobro a una entidad financiera o empresa especializada. Además de proporcionar liquidez, el factoring puede incluir servicios adicionales como la gestión del cobro y la evaluación del riesgo de impago. Dependiendo del tipo de contrato, el riesgo puede ser asumido por la entidad financiera, este instrumento es especialmente útil para pequeñas y medianas empresas que necesitan mejorar su flujo de caja y gestionar eficientemente sus cuentas por cobrar.

2.2.12 Factoring sin Notificación

El factoring sin notificación es una modalidad de financiamiento que permite a las empresas obtener liquidez mediante la cesión de sus cuentas por cobrar a un factor, sin que los clientes sean notificados del acuerdo. Según Martín (2017), en este tipo de factoring, la empresa sigue recibiendo los pagos directamente de sus clientes y luego remite esos pagos al factor, asumiendo la responsabilidad de la gestión de cobro. Este modelo resulta beneficioso para las empresas que desean mantener una relación directa con sus clientes y controlar el proceso de cobranza, a la vez que obtienen financiamiento inmediato. Además, el factor asume el riesgo de insolvencia del deudor, lo que proporciona una capa adicional de seguridad financiera para la empresa cedente.

2.2.13 Estudio de Mercado

Según Moncayo et al. (2021) definen al estudio de mercado como un conjunto de acciones que se desarrollan con la finalidad de conocer la respuesta del mercado, proveedores y competencia respecto a un producto o servicio. Este proceso incluye la recopilación, análisis y presentación de información relevante para ayudar en la toma de decisiones y en el control de las acciones de marketing. Además, se considera esencial para analizar aspectos como el precio de los productos, así como los modos de comunicación y distribución de los mismos.

2.2.14 Análisis FODA

Para Ponce (2007) el análisis FODA el análisis FODA es una herramienta útil que permite evaluar la posición actual de una empresa en el mercado, entender las tendencias del sector, trazar estrategias para el futuro, planificar estratégicamente y tomar decisiones. Fue diseñada para diagnosticar tanto a los factores internos (fortalezas y debilidades) como los externos (oportunidades y amenazas) de una organización. El análisis se utiliza para identificar y evaluar los recursos y capacidades clave, así como los riesgos y oportunidades del entorno.

2.2.15 Análisis PESTEL

De acuerdo con Amador (2022) el análisis PESTEL es una herramienta del macroentorno que permite examinar las oportunidades y amenazas que surgen en el contexto externo por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que resultan trascendentales para el desempeño de una organización. A su vez, es útil para tener una visión clara respecto al mercado, en la cual se crean estrategias de mercadotecnia y una eficaz toma de decisiones.

2.2.16 Estudio Técnico

Para Torres y Morales (2018) las 5 fuerzas de Porter son un marco estratégico que ayuda a las empresas a enfrentar factores externos que pueden afectar su éxito a largo plazo y a superar a sus competidores. Estas fuerzas incluyen la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. Comprender estas fuerzas permite a las empresas desarrollar estrategias que mejoren su rentabilidad y competitividad a medio y largo plazo.

2.2.17 Estudio Organizacional

De acuerdo con Medina (2007) el estudio organizacional se refiere al campo disciplinario que analiza y comprende los fenómenos que ocurren dentro de las organizaciones. El objetivo del estudio organizacional es determinar la estructura organizacional administrativa óptima y los planes de trabajo administrativos con la cual operar el proyecto una vez éste se ponga en funcionamiento. Éste estudio es importante porque ayuda a entender el comportamiento de las empresas y permite realizar una cuantificación de las inversiones y costos de implementación y ejecución del proyecto.

2.2.18 Plan Estratégico de Marketing

Mediano (2015) indica que el plan de marketing es el proceso más importante de las empresas en donde se desarrollan diferentes estrategias enfocadas en el proceso de producción, organización y diseño del servicio o producto a ofrecer el mismo que analiza el entorno posicional de la empresa, así mismo el mecanismo, acciones de seguimiento y control necesarios para un exitoso plan de marketing que logre el objetivo definido.

2.2.19 Marketing Mix

Según Fernández (2015) indica que la teoría y la práctica del marketing Mix como un servicio información en donde se desvela el interés por las acciones de promoción y escasos tratamiento donde se contextualiza la estructura de la oferta de servicio o producto en donde se enfatizan sus cuatro elementos en el cual representa un papel fundamental para la implementación de estrategias.

2.2.20 Análisis Financiero

Según Ramírez (2017) el análisis financiero es una herramienta clave para evaluar la situación y el desempeño de una empresa mediante el estudio de sus estados financieros. Su objetivo es verificar el cumplimiento de metas, analizar la rentabilidad y facilitar la toma de decisiones. Utilizando métodos como el análisis por razones, permite comparar el desempeño con otras empresas del sector, identificar debilidades y corregir desviaciones. Además, considera factores como la liquidez, el endeudamiento y el apalancamiento, enfocándose en una administración orientada a la creación de valor, donde la información contable debe reflejar fielmente la realidad económica de la organización.

2.2.21 VAN

De acuerdo Mete (2014) el Valor Actual Neto es una herramienta financiera utilizada para evaluar proyectos de inversión, que mide la diferencia entre los ingresos y egresos de un proyecto. El van se calcula trayendo los flujos netos de efectivo a su valor presente utilizando una tasa de descuento la cual refleja la rentabilidad mínima exigida para este proyecto sea considerado rentable. Si el proyecto es mayor o igual a cero, el proyecto se acepta, ya que indica que, además de recuperar la inversión inicial, se genera beneficios adicionales. Si es menor a cero significa que los ingresos no cubren todos los costos no alcanzas las expectativas mínimas del proyecto por lo cual debe rechazar.

2.2.22 TIR

Para Sarmiento (2003) la tasa interna de retorno es uno de los criterios de decisión más populares en la toma de decisiones financieras. Es útil no sólo para aceptar o rechazar inversiones sino también para ordenar alternativas mutuamente excluyentes y seleccionar la mejor opción. Sin embargo, la TIR presenta ciertos supuestos implícitos que pueden generar inconsistencias como en la reinversión de los flujos a la misma tasa y no tener en cuenta la diferencia entre el valor de las inversiones y la duración de los proyectos.

2.2.23 Flujo de Caja

Según Becerra (2006), el flujo de caja es fundamental para el funcionamiento fluido y constante de una organización, contribuyendo a la maximización de las utilidades y la riqueza de los propietarios. El Estado de Flujos de Efectivo es crucial para evaluar cambios en el patrimonio neto, la estructura financiera y la capacidad de influir en los flujos de efectivo. La responsabilidad de su elaboración y uso adecuado recae tanto en los contadores como en la gerencia, siendo esencial para la toma de decisiones empresariales.

2.3 Marco Legal

En esta investigación se basa de fundamentos legales de los que se puede basar este plan de negocio, tales cuales, como artículos y derechos con índice al énfasis enfocado al consumidor y emprendedores por lo que citara artículos: constitución de la República del Ecuador, La Ley Orgánica de Alimentación Escolar, Reglamento de Bares Escolares del Sistema Nacional de Educación y Agencia Nacional de regulación control y vigilancia sanitaria (ARCSA).

2.3.1 Constitución de la República del Ecuador

Art. 13.- Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. (Constitucion de la Republica del Ecuador, 2008)

Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. (Constitucion de la Republica del Ecuador, 2008)

Art. 281.- La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente. (Constitucion de la Republica del Ecuador, 2008)

2.3.2 Ley Orgánica de Alimentación Escolar

Artículo 8.- Material de Nutrición.- La Autoridad Educativa Nacional elaborará los lineamientos de alimentación y nutrición de alimentación escolar en el marco de las Guías Alimentarias Basadas en Alimentos (GABA), mediante la implementación de herramientas de fácil acceso destinadas a la comunidad educativa, así como para padres, madres y/o representantes legales de las instituciones educativas públicas y fisco misionales, tomando en cuenta elementos como: inocuidad en manejo de alimentos, educación nutricional, conservación de alimentos, requerimiento técnico de envases, entre otros. Esto se realizará en coordinación con la Autoridad Agraria Nacional y la Autoridad Sanitaria Nacional. (Reglamento de la Ley Orgánica de Alimentación Escolar., 2021)

Artículo 16.- Bares Escolares. - En todo lo relativo a Bares Escolares deberá observarse el cumplimiento de la Ley Orgánica de Alimentación Escolar y su reglamento, considerando los lineamientos de nutrición y salud emitidos por la Autoridad Sanitaria Nacional. Se prohíbe que empresas elaboradoras o distribuidoras de alimentos o bebidas, sean estos procesados o ultra procesados, realicen actividades de mercadeo o publicidad al interior de las instituciones educativas, entendiéndose entre ellas ejemplos como lanzamiento, activación, promoción de sus productos etc. (Reglamento de la Ley Orgánica de Alimentación Escolar., 2021)

2.3.3 El Reglamento de Bares Escolares del Sistema Nacional de Educación

Art. 8.- Alimentos y bebidas. - Los bares escolares deberán ofrecer alimentos y bebidas naturales o mínimamente procesados, priorizando productos frescos, nutritivos, de temporada y acordes a las costumbres locales, como frutas, verduras, lácteos, cereales y proteínas de origen animal y vegetal. La oferta debe cumplir con normas sanitarias, prácticas higiénicas y ambientales, evitando plásticos de un solo uso. Además, se garantizará agua potable, un menú visible con precios, y la promoción de hábitos alimentarios saludables, como el consumo de

frutas, verduras y agua segura, y la reducción de sal. (Agencia Nacional de Regulacion Control y Vigilancia Sanitaria, 2020)

Art. 9.- Higiene. - Los bares escolares cumplirán de manera obligatoria con las buenas prácticas higiénicas para garantizar que los alimentos sean seguros, conforme la normativa sanitaria vigente, lo que será verificado por la Autoridad Sanitaria Nacional a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, en las inspecciones de control posterior que realice. (Agencia Nacional de Regulacion Control y Vigilancia Sanitaria, 2020)

Art. 12.- Productos de limpieza y desinfección.- El prestador del servicio de expendio de alimentos y bebidas del bar escolar contará con productos de limpieza y desinfección para el personal y las instalaciones de dicho bar, los cuales deberán ser almacenados en un área exclusiva y de acceso solo para personal autorizado claramente identificados y cumplirán con las recomendaciones de estos productos. (Agencia Nacional de Regulacion Control y Vigilancia Sanitaria, 2020)

2.3.4 Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación

Capítulo I: Disposiciones Fundamentales

ART. 5 Obligaciones del Estado. – El Registro Oficial Suplemento No. 151 de 28 de febrero de 2020 se publicó la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, que tiene por objeto establecer el marco normativo que incentive y fomenta el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor. (Constitucion de la Republica del Ecuador, 2020)

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Métodos

El presente trabajo investigado se encuentra condicionado por el método inductivo-deductivo, puesto a que el siguiente método ayudara a comprobar y a responder mediante conclusiones sean particulares o generales que ayuden a complementar la viabilidad de la propuesta para la creación de una empresa prestadora de servicio catering a escuelas particulares con modalidad de cobranza factoring.

En primer lugar, el método inductivo permite analizar, determinar e identificar las validaciones que sean necesarias para la creación de una empresa prestadora de servicio catering a escuelas particulares con modalidad de cobranza factoring. Por otro lado, el método deductivo permite conocer a través del análisis general en base a conceptos relacionados con la elaboración de un proyecto de inversión como lo son el estudio de mercado, técnico, financiero y así proporcionar la factibilidad correspondiente al estudio.

3.1.1 Modalidad y Tipo de Investigación

No experimental

La investigación será de carácter no experimental, ya que no se realizarán intervenciones en las variables. El estudio se basa fundamentalmente en el análisis de sujetos en un contexto natural.

Descriptivo

Se utilizó el método descriptivo, por lo que el mismo permite analizar las características de una manera medible, acoplando criterios que accederán a ordenar, agrupar, ordenar los objetos involucrados en el trabajo de investigación como la ubicación o la varianza, usando los datos para indagar de manera adecuada de lo que se desea hallar.

3.1.2 Enfoque de Investigación

El siguiente proyecto se trabajó mediante un enfoque de investigación mixto, en el cual será cualitativo-cuantitativo; debido a que el enfoque cualitativo aportará y se verá reflejado mediante la información referenciada, citada en base al estudio del proyecto, por lo consiguiente el enfoque cuantitativo expresará mediante resultados, hechos, connotaciones precisas en cómo se beneficiará la creación de una empresa prestadora de servicio catering a escuelas particulares con modalidad

de cobranza factoring, a través de la recopilación y análisis de las entrevistas realizadas.

3.2 Variables

3.2.1 Variables Decisorias

Este trabajo de investigación utilizó variables decisoras que determinaran la viabilidad del proyecto.

Estas variables son:

- Valor Actual Neto (VAN)
- La Tasa Interna de Retorno (TIR)

3.2.2 Operacionalización de las Variables

En este proyecto se determinó las dimensiones de las variables que se ha tomado en consideración, en la cual se detallará en el Anexo 1.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población de los Consumidores

Según la información recopilada por la subsecretaría de apoyo, seguimiento y regulación de la educación, existen actualmente 42 escuelas particulares que se tomaron en cuenta dentro de la zona 8 distrito educativo 09D05 de la ciudad de Guayaquil a la cual se aplicará la siguiente muestra.

3.3.2 Población de competidores

En la ciudad de Guayaquil, actualmente no se identifican empresas que ofrezcan un servicio de catering con las mismas características y enfoque que el propuesto en este proyecto. Si bien existen negocios dedicados a la alimentación y eventos, ninguno presenta una propuesta similar en cuanto al modelo de cobranza, calidad del servicio y segmentación del mercado, por lo que se puede considerar que existen competidores en este ámbito.

3.3.3 Muestra Consumidores

Para determinar la muestra de consumidores potenciales, se consideró las 42 escuelas particulares dentro de la zona 8 distrito 09D05 de la ciudad de Guayaquil. **(Anexo 2)**

3.3.4 Muestra Competidores

En Guayaquil no se identifican competidores directos con un servicio similar al propuesto.

3.4 Técnica de Recolección de Datos

Las técnicas de la recolección de datos que se aplicaron en este estudio serán detalladas a continuación:

3.4.1 Técnicas de Investigación Indirecta

- **Páginas Web:** Representan recursos altamente útiles, ya que permiten recopilar información para identificar la demanda no satisfecha, además de analizar los servicios y precios que podrían ofrecerse. Herramientas como LinkedIn pueden emplearse para obtener datos relevantes y evaluar la oferta disponible en el mercado.

3.4.2 Técnicas de Investigación Directa

- **Encuestas:** Constituyen un método utilizado para recolectar datos mediante un conjunto estructurado de preguntas. En este caso, se diseñará y ejecutará una encuesta con preguntas de opción cerrada, donde los participantes deberán seleccionar una de las alternativas propuestas. Este formato facilita la cuantificación de las respuestas de manera más sencilla y tiene como objetivo evaluar el grado de aceptación relacionado con la creación de una empresa prestadora de servicio catering a escuelas particulares con modalidad de cobranza factoring. **(Anexo 4)**

3.5 Estadística Descriptiva e Inferencial

La implementación de la propuesta de creación de este modelo de negocio se basará en cuatro objetivos que permitirán ver la viabilidad del proyecto.

Con el fin de alcanzar el primer objetivo, se realizarán entrevistas en 42 escuelas particulares con el propósito de recopilar información cuantitativa que permita analizar el grado de aceptación y la necesidad del servicio de catering en estas instituciones. Los resultados obtenidos serán esenciales para desarrollar un estudio de mercado que aporte datos sobre la demanda actual la existencia de demanda insatisfecha y la oferta la estimación de posibles ingresos dentro del ámbito educativo.

El segundo objetivo consiste en desarrollar un plan de marketing orientado a posicionar el servicio de catering en escuelas particulares, implementando una modalidad de cobranza factoring. Este plan tiene como finalidad diseñar estrategias efectivas que impulsen el crecimiento sostenible del proyecto, dotándolo de una

identidad distinta a través de la definición de su misión y visión. Se realizará un análisis exhaustivo utilizando herramientas como el FODA, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como el PESTEL, con el propósito de evaluar aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que puedan influir en el desarrollo del proyecto.

A fin de cumplir con el tercer objetivo, enfocado principalmente en los aspectos técnicos del proyecto se llevará a cabo un estudio detallado con el propósito de identificar posibles riesgos que puedan surgir durante la implementación del servicio de catering en escuelas particulares mediante la modalidad de cobranza factoring. Este análisis incluirá una evaluación integral de los equipos y recursos necesarios, abarcando tanto los insumos como el personal requerido para asegurar el desarrollo eficiente y sostenible proyecto.

Para la obtención del cuarto objetivo relacionado con el análisis financiero, se llevará a cabo un estudio económico exhaustivo que contemple estimaciones de flujo de Caja y cálculos financieros como el VAN y TIR. Dicho estudio será crucial para evaluar la factibilidad económica derivada de la implementación de un servicio de catering en escuelas particulares mediante la modalidad de cobranza factoring.

4. RESULTADOS

Desarrollar un estudio de mercado en la ciudad de Guayaquil para determinar la demanda potencial del servicio propuesto.

4.1 Análisis de las entrevistas a los rectores de escuelas particulares.

Se desarrolló una serie de preguntas que se pueden observar en (**Anexo 4**) como resultado de dichas entrevistas, se evidenció un interés significativo por parte de los directivos en convertirse en beneficiarios del servicio propuesto. Los principales hallazgos pueden consultarse en la (**Tabla A1**), ubicada en la sección de apéndices.

A partir de las 42 entrevistas realizadas a rectores descolares, se obtuvo que el 71,4% manifestó su aceptación del servicio de catering con modalidad de cobranza factoring, mientras que el 28,6% restante no mostro interés en la propuesta.

4.1.2 Análisis de la Demanda

Cálculo del Mercado Potencial

Para estimar la demanda potencial del servicio de catering en escuelas particulares, se analizaron las respuestas de las preguntas 2,4 y 6 que fueron realizadas a rectores de las instituciones educativas de la muestra ya presentada anteriormente. A continuación, se detallan los resultados de dichas preguntas:

Pregunta N° 2: ¿Cuántos estudiantes están actualmente matriculados en su institución?

- Menos de 200 estudiantes (14,3%)
- Entre 200 a 300 estudiantes (57,21%)
- Más de 300 estudiantes (28,6%)

Pregunta N°4: ¿Su institución ofrece actualmente algún tipo de servicio de alimentación?

- Sí, con personal propio (11,9%)
- Sí, con proveedor externo (0%)
- No ofrece servicio (88,1%)

Pregunta N°6: ¿Le interesa implementar un servicio de catering con menús adecuados a su intuición?

- Sí, totalmente interesado (71,4%)
- Tal vez, dependiendo del costo y calidad (7,1%)

- No es prioridad (21,4%)

Del total de 42 escuelas encuestadas, el 71,4% que equivalen a 30 escuelas, mostraron interés en adquirir el servicio de catering escolar, constituyendo así la demanda potencial

4.1.3 Proyección de la Demanda

Como resultado de las encuestas aplicadas, se determinó que 30 de las 42 escuelas aceptan el servicio de catering. Esta información se utiliza como base para proyectar la demanda del servicio de catering a escuelas particulares. Para la estimación de la demanda, se considera la tasa de matrícula según niveles educativos: educación inicial y básica, dado que el servicio está directamente relacionado con el número de alumnos que asisten a las instituciones educativas, dicha información fue obtenida del (Ministerio de Educación, 2024). Al combinar ambas tasas y calcular su promedio, se obtiene una medida representativa del crecimiento anual de la población escolar atendida. La tasa promedio resultante, equivalente al 1,2%, se emplea para estimar la demanda, la cual se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2

Año	Educación Inicial	Educación Básica	
2020	50,61%	92,69%	71,65%
2021	42,90%	91,79%	67,35%
2022	50,56%	90,72%	70,64%
2023	55,40%	90,97%	73,19%
2024	58,36%	91,71%	75,04%
Tasa de crecimiento promedio			1,2%

Tabla 3

Proyección de la Demanda

Año	Raciones Anuales (Base)	Tasa de Crecimiento Del Sector	Incremento (Raciones Anuales)	Demanda Proyectada (Raciones Anuales)
1	281.600	1,2%	-	281.600
2	281.600	1,2%	165.000	446.600
3	281.600	1,2%	330.000	611.600
4	281.600	1,2%	495.000	776.600
5	281.600	1,2%	660.000	941.600

Elaborado por: El autor, 2025

4.1.4 Análisis de la Oferta

El mercado actual de alimentación escolar en Guayaquil está dominado por bares tradicionales y proveedores informales que, en muchos casos, no cumplen con los estándares sanitarios ni con las normativas establecidas para la nutrición infantil. Además, no existen empresas dedicadas exclusivamente al catering escolar.

En este contexto, el modelo propuesto se presenta como una oferta innovadora y especializada, al combinar menús saludables con una modalidad de pago mediante factoring, que facilita la gestión financiera de las instituciones educativas. Esta propuesta no solo cubre las deficiencias de la oferta actual en términos de calidad y formalidad, sino que también aporta una solución práctica y sostenible para las escuelas particulares que buscan mejorar su servicio de alimentación.

4.1.5 Demanda insatisfecha

Sabiendo que no existe oferta de servicio de catering escolar en la ciudad de Guayaquil, toda la demanda identificada en análisis anteriores se considera demanda insatisfecha. Por lo tanto, en la muestra se identifica que un 71,4%, lo que equivale a 30 escuelas dentro del distrito 09D05 de la ciudad Guayaquil.

Usando a las 30 escuelas que decidieron aceptar el servicio de catering, se puede hacer una proyección a cinco años teniendo una tasa de crecimiento anual de 1,2%. Esta situación refleja una oportunidad clara para cubrir esa necesidad con un modelo de catering escolar que incorpore alimentación regulada y un sistema de cobranza eficiente como el factoring.

4.1.6 Análisis de precios

En el mercado local se identifican varias empresas dedicadas al servicio de catering para eventos y corporaciones, sin embargo, no existen proveedores que ofrezcan un servicio especializado en catering escolar, orientado específicamente a la alimentación diaria de estudiantes bajo estándares nutricionales y logísticos propios de un entorno educativo. Debido a esta ausencia de competencia directa, no fue posible obtener precios de referencia específicos del mercado escolar.

A partir de esta información y de los cálculos internos del proyecto, se determinaron los siguientes resultados:

- **Precios de venta proyectados (P.V.P.)** \$62.241,76

- **Costo mensual total:** \$5,186,81
- **Costo de niño por mes:** \$20,75

En consecuencia, el análisis de precios de este proyecto no se basa en estimaciones subjetivas, sino en un análisis económico sustentado, que permite garantizar la rentabilidad del negocio y la competitividad del servicio dentro del mercado de catering escolar de Guayaquil.

Estrategias de Marketing para el Posicionamiento de la empresa dentro del Mercado

4.2. *Análisis Estratégico Situacional*

EL análisis estratégico situacional consiste en evaluar de forma integral los factores que influyen en la operación y crecimiento del negocio. Este análisis proporciona una visión clara del entorno en el que se desenvolverá la empresa, identificando los elementos que pueden potenciar su desarrollo y aquellos que podrían representar riesgos, lo que permite planificar estrategias concretas para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

4.2.1 *Análisis Externo*

El análisis externo examina las condiciones del entorno que influyen en el desarrollo del proyecto, considerando factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, ambientales y legales mediante el modelo PESTEL. A partir de esta evaluación, se identifican oportunidades y amenazas que se integran en la matriz FODA, lo que permite proponer estrategias orientadas a maximizar los beneficios del entorno y mitigar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Análisis Macroentorno

Se realiza a continuación un estudio del macroentorno mediante la metodología PESTEL. La cual facilita la evaluación de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Esta herramienta permitió entender el entorno general en el que se implementó el proyecto y prever posibles variaciones que podrían afectar la demanda y la comercialización del servicio de catring en instituciones educativas privadas.

Factor Político

Regulación del sistema educativo privado

De acuerdo con el Ministerio de Educación (ParlaRED, 2019), el sistema educativo privado en Ecuador está regulado dentro del marco general del sistema educativo nacional, el cual abarca tanto instituciones públicas como privadas y se fundamenta en la Constitución de la República del Ecuador (2008). Esta establece la gratuidad de la educación, pero también reconoce la existencia de modalidades educativas privadas que deben cumplir con normativas y estándares definidos por el Estado para garantizar la calidad del servicio educativo.

En este contexto, las instituciones privadas operan bajo lineamientos que aseguran su integración al sistema nacional, mientras que el Consejo Nacional de Educación Superior (CONE) cumple un rol clave en la regulación y supervisión de las instituciones privadas a nivel superior. Además, el Estado asume el compromiso de facilitar el sostenimiento del sistema educativo en todas sus modalidades, lo cual incluye a los centros privados, reconociendo su papel en la ampliación de la cobertura y diversidad educativa en el país.

En el apartado político, se identificaron únicamente amenazas. A continuación, se detallarán:

- Cambios en las regulaciones o políticas educativas podrían imponer nuevas exigencias o restricciones que afecten la operación del servicio.
- Burocracia y lentitud en procesos de autorización o fiscalización por parte de organismos públicos como el ministerio de Educación o el CONE.

Factor Económico

Factoring como mecanismo innovador

De acuerdo con la información presentada en el Manual de Usuario del proyecto Constructores del Tejido Empresarial (CDTEC, 2023), el factoring se posiciona como una herramienta financiera innovadora para las pequeñas y medianas empresas (PYME). Una de las principales limitaciones que enfrentan las PYME en el Ecuador es el acceso restringido a fuentes tradicionales de financiamiento, situación que afecta directamente su capacidad operativa y de crecimiento.

En este contexto, el factoring emerge como un mecanismo financiero que permite a las empresas anticipar el cobro de sus cuentas por cobrar, convirtiendo facturas pendientes en liquidez inmediata. Esta herramienta, al mejorar el flujo de caja, se convierte en una alternativa viable para dinamizar la actividad económica de sectores con menor respaldo crediticio.

La inclusión del factoring como modalidad de cobranza resulta especialmente beneficiosa para el presente estudio, ya que permite garantizar la liquidez continua del emprendimiento sin depender de los largos plazos de pago comunes en el sector educativo. Al implementar esta herramienta financiera, se fortalece la viabilidad económica del modelo propuesto, asegurando un flujo de

ingresos más estable y predecible que facilita la sostenibilidad y expansión del servicio.

Tendencia del crecimiento del PIB

Según el banco mundial (Mundial, 2023), desde el año 2013, Ecuador ha atravesado distintas etapas en cuanto al crecimiento de su Producto Interno Bruto (PIB). En 2014, el país registró un crecimiento del 3,8 %, mientras que en 2015 este se redujo considerablemente al 0,1 %. Para 2016, la economía sufrió una ligera contracción del -0,7 %, aunque logró recuperarse en 2017 con un repunte del 6 %. En los años siguientes, el crecimiento fue más moderado: 1 % en 2018 y apenas un 0,2 % en 2019. Más recientemente, en 2023, el PIB nacional mostró un crecimiento del 2,4 %, lo que evidencia una economía que, si bien se ha estabilizado, aún enfrenta desafíos estructurales importantes.

Dentro de este contexto, el sector servicios que agrupa actividades como el comercio, el turismo, la educación y el esparcimiento ha mantenido un peso importante en la estructura económica del país. En el segundo trimestre de 2023, este sector representó aproximadamente el 59,7 % del PIB, consolidándose como uno de los motores principales de la economía nacional, superado únicamente por los sectores de comercio y manufactura. En particular, las actividades deportivas, recreativas y de esparcimiento, incluidas dentro de esta categoría, reflejan una creciente demanda, tanto por su valor económico como por su impacto en el bienestar social y la calidad de vida.

En cuanto al valor agregado bruto por industria, los datos reflejan un crecimiento sostenido a lo largo de los últimos años. En 2018 se registró un total estimado de 11.880 millones de dólares, cifra que aumentó a 12.091 millones en 2022, y alcanzó los 12.516 millones en 2023. Este comportamiento demuestra un fortalecimiento paulatino de las capacidades productivas del país, a pesar de los retos que han enfrentado sectores clave. Estos resultados reafirman la importancia de continuar impulsando actividades económicas vinculadas al sector servicios, incluyendo propuestas innovadoras como los servicios de catering orientados a instituciones educativas, los cuales pueden insertarse en esta tendencia de crecimiento siempre que respondan a criterios de calidad, eficiencia y sostenibilidad.

Desempleo

La tasa de desempleo es una variante que al igual que la deflación, afecta significativamente a la industria de actividades deportivas, ya que al registrar índices de desempleo como en diciembre el 2019 que fue de 3.8% la población no va a estar en posibilidad de consumir dentro esta industria; el desempleo es en el país siempre ha sido significativo con porcentajes que sobrepasan el 3.7% que se registró al cerrar el 2018, siendo el índice más bajo registrado desde el 2007 hasta la actualidad, el porcentaje más alto de desempleo se registró en diciembre del 2009 y 2016 con 6.5% y 5.2% respectivamente. (INEC, 2019)

En el factor económico, se reconocieron tanto oportunidades como amenazas, las cuales se presentan a continuación:

Oportunidades:

- Crecimiento sostenido del sector servicios y su participación significativa en el PIB nacional, lo que impulsa la demanda de servicios complementarios como el catering escolar.
- Disponibilidad del factoring como mecanismo financiero innovador que garantiza liquidez y facilita la sostenibilidad económica del negocio.

Amenazas:

- Inestabilidad económica o desaceleración del PIB que reduzca la capacidad de gastos de las familias y de las instituciones privadas.
- Tasas de desempleo elevadas que afecten el poder adquisitivo y, en consecuencia, la demanda de servicios de alimentación escolar.

Factor Social

Cultura Alimenticia Infantil

La cultura alimentaria infantil en Ecuador refleja una serie de patrones que se han visto afectados por factores sociales, económicos y educativos. En las últimas décadas, el país ha enfrentado serios desafíos en materia de nutrición infantil, con una de las tasas más altas de desnutrición crónica en América Latina.

Según el (Nutrition, 2022), aproximadamente el 23 % de los niños menores de cinco años en Ecuador presenta retraso en el crecimiento, mientras que paralelamente se observa un aumento en los casos de sobrepeso infantil, principalmente en zonas urbanas. Esta dualidad refleja una transición alimentaria desordenada, influenciada por la disponibilidad de productos ultraprocesados, la

escasa educación nutricional en los hogares y la limitada oferta de alimentos saludables en las instituciones educativas.

En este contexto, el desarrollo de un modelo de negocio basado en un servicio de catering especializado para escuelas particulares representa una alternativa estratégica para contribuir a la mejora de la alimentación infantil en Ecuador, este modelo de negocio no solo complementa la ausencia de programas públicos en el sector privado, sino que también actúa como un agente de cambio en la formación de hábitos alimentarios saludables desde edades tempranas. De esta manera, el proyecto no solo responde a una necesidad concreta del entorno educativo, sino que además aporta a la construcción de una cultura alimentaria más consciente, equitativa y alineada con los objetivos de bienestar infantil y desarrollo sostenible en el país.

Aceptación social del factoring

La creciente aceptación social del factoring en Ecuador refleja un cambio notable en cómo las pequeñas y medianas empresas (PYME) perciben sus opciones de financiamiento. En los últimos cinco años, el volumen de operaciones ha aumentado más de un 20 %, lo que demuestra que las empresas están confiando cada vez más en esta alternativa ante las restricciones del crédito bancario tradicional. En ciudades como Guayaquil, estudios recientes muestran que, aunque el factoring aún está emergiendo, su adopción está ganando terreno entre las PYME industriales, impulsadas por la inmediatez en la liquidez y la reducción de riesgo de impago. (Arreaga Benitez & Escobar Moran, 2024)

Este proyecto, al incorporar el factoring como modalidad de cobranza en un modelo de negocio de catering para escuelas privadas, no solo se beneficia de esta mayor aceptación, sino que también contribuye a consolidar su imagen como mecanismo confiable y accesible en el mercado ecuatoriano. De este modo, el emprendimiento no solo asegura su sostenibilidad financiera, sino que también aporta al fortalecimiento de la cultura empresarial que reconoce y valora al factoring como aliado estratégico.

En el análisis social, se identificaron principalmente oportunidades las cuales se presentan a continuación:

- Mayor conciencia social sobre la importancia de la alimentación saludable infantil, lo que favorece la aceptación de servicios de catering nutritivos.

- Creciente aceptación del factoring y de modelos empresariales modernos, que proyectan una imagen de innovación y confianza.

Tecnológico

En los últimos años, Ecuador ha avanzado considerablemente en la implementación de sistemas de gestión de pedidos y facturación electrónica, como parte de una estrategia nacional para digitalizar los procesos administrativos y mejorar la transparencia fiscal (SRI, 2023). Desde la entrada en vigor del uso obligatorio de la factura electrónica en 2023 para la mayoría de contribuyentes, las empresas se han visto en la necesidad de adoptar plataformas tecnológicas que automatizan tanto la emisión de comprobantes como la administración de pedidos, inventarios y cobros. Este tipo de herramientas no solo reducen el margen de error humano, sino que también optimizan tiempos de respuesta, permiten una trazabilidad más clara y facilitan el cumplimiento de las normativas establecidas por el Servicio de Rentas Internas. En un entorno cada vez más competitivo y regulado, contar con estos sistemas se ha vuelto una condición necesaria para operar de manera formal y eficiente.

La integración de estas tecnologías en empresas pequeñas y medianas, especialmente aquellas que prestan servicios personalizados como el catering escolar, puede marcar una diferencia sustancial. Un sistema eficiente de gestión de pedidos permite planificar mejor la producción diaria, controlar las entregas y mantener un registro detallado de lo vendido. Además, al emitir facturas electrónicas válidas ante el SRI, la empresa gana transparencia y confianza frente a sus clientes. Esto facilita la relación con instituciones educativas y mejora la imagen profesional del emprendimiento.

Según (FAO, ABC, & FNDE, 2023) los últimos años, las innovaciones aplicadas a la nutrición y la preparación de alimentos han generado transformaciones importantes en la manera en que se diseñan y ofrecen menús saludables, especialmente en contextos escolares. Tecnologías como la cocción al vapor de bajo consumo, la conservación por vacío, y el uso de ingredientes funcionales permiten mantener el valor nutricional de los alimentos sin recurrir a aditivos artificiales. Estas estrategias han sido impulsadas por el avance de la ciencia de los alimentos y por una mayor preocupación de los gobiernos y la sociedad por la calidad de la alimentación infantil.

En el caso de Ecuador, estas tendencias han empezado a incorporarse en programas de alimentación escolar y en iniciativas privadas enfocadas en mejorar los hábitos alimentarios desde la niñez. Instituciones como el Ministerio de Salud Pública (MSP) y organismos internacionales han promovido propuestas que integran productos locales y frescos, con el objetivo de ofrecer comidas más equilibradas y adaptadas al entorno cultural del país. Este enfoque no solo busca combatir la desnutrición crónica, sino también prevenir el sobrepeso y la obesidad infantil, promoviendo una alimentación más consciente desde edades tempranas.

En el ámbito tecnológico, se determinaron únicamente oportunidades, las cuales son las siguientes:

- Implementación obligatoria de facturación electrónica y el sistema digital que facilitan la gestión eficiente de pedidos y cobros.
- Avances en tecnología alimentaria y métodos de cocción saludables que mejoran la calidad y valor nutricional de los menús.

Ecológico

Manejo de residuos y sostenibilidad

El manejo adecuado de residuos se ha convertido en un pilar fundamental de las políticas de sostenibilidad en todo el mundo, y Ecuador no es la excepción. La gestión de desechos orgánicos, plásticos y empaques dentro de la cadena alimentaria representa uno de los mayores desafíos ambientales, especialmente en sectores como la industria gastronómica y de servicios (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica del Ecuador, 2023). La implementación de prácticas sostenibles en este ámbito incluye desde la separación de residuos en origen, hasta la reutilización de materiales y la reducción del desperdicio alimentario, estrategias que no solo reducen el impacto ecológico, sino que también aportan al cumplimiento de normativas nacionales e internacionales sobre responsabilidad ambiental.

En el contexto ecuatoriano, diversos municipios han comenzado a implementar programas de reciclaje y compostaje comunitario, con el objetivo de fomentar una cultura de manejo responsable de los residuos. Asimismo, iniciativas privadas vinculadas al sector alimentario han empezado a adoptar soluciones ecológicas como envases biodegradables, compostaje de restos orgánicos, y alianzas con productores locales para reducir la huella de carbono.

Es así como integrar prácticas de manejo de residuos y sostenibilidad en el modelo de un servicio de catering escolar no solo mejora su impacto ambiental, sino que también fortalece su imagen institucional. Adoptar procesos sostenibles desde la preparación hasta la disposición final de los alimentos representa una forma concreta de contribuir al bienestar de la comunidad educativa y del entorno.

Regulación sobre envases plásticos

(Asamblea Nacional del Ecuador, 2020) En respuesta al creciente problema de contaminación por plásticos, varios países han establecido marcos regulatorios para reducir el uso de envases plásticos de un solo uso, y Ecuador ha seguido esta misma línea. A nivel nacional, la Ley Orgánica para la Racionalización, Reutilización y Reducción de Plásticos de un Solo Uso entró en vigencia en 2021, estableciendo restricciones progresivas sobre el uso de fundas, envases y otros empaques no biodegradables. Esta normativa busca desincentivar el consumo excesivo de plásticos mediante impuestos ecológicos, prohibiciones graduales y promoción de materiales alternativos. La regulación también contempla responsabilidades para fabricantes, distribuidores y consumidores, integrando una perspectiva ambiental en el ciclo de vida de los productos.

En el ámbito empresarial, esta legislación ha impulsado un cambio importante en los modelos de producción y empaque, especialmente en sectores como la alimentación, que históricamente han dependido de envases desechables para conservar y transportar productos. Muchas empresas de catering, restaurantes y comercios de alimentos han comenzado a migrar hacia el uso de materiales biodegradables, compostables o reutilizables, tanto por cumplimiento legal como por presión del mercado y de los consumidores (colocar aquí cita de medios nacionales o informes sectoriales). Estas medidas no solo ayudan a mitigar el impacto ambiental, sino que también generan nuevas oportunidades de innovación en diseño de empaques sostenibles.

Por lo tanto, considerar el cumplimiento de esta regulación en un modelo de negocio de catering escolar no solo es un requisito legal, sino también una ventaja competitiva. La incorporación de envases sostenibles en la entrega de alimentos permite al emprendimiento alinearse con las políticas ambientales del país y con las expectativas de responsabilidad social que actualmente exige la sociedad.

En el factor ecológico, se identificaron tanto oportunidades como amenazas, se presentan ambas a continuación:

Oportunidades:

- Tendencia global hacia la sostenibilidad y uso de envases biodegradables, que puede mejorar la imagen ambiental del negocio.
- Creciente demanda de servicios alimentarios sostenibles por parte de instituciones educativas y padres de familia, lo que impulsa la adopción de prácticas ecológicas dentro del catering escolar.

Amenazas:

- Incremento de costos por la obligación de usar materiales sostenibles o biodegradables.
- Sanciones y penalizaciones por incumplimiento de normativas ambientales relacionadas con el manejo de residuos o plásticos.

Legal

Regulación del factoring

En Ecuador, el factoring ha ido adquiriendo relevancia como herramienta financiera para mejorar la liquidez empresarial, especialmente entre micro, pequeñas y medianas empresas. Su regulación está contemplada principalmente en el Código de Comercio, el cual reconoce la cesión de derechos de crédito, incluso sin notificación previa al deudor, siempre que se cumplan ciertas condiciones (Asamblea Nacional, 2019). Así también la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros supervisa a las empresas que prestan servicios de factoring no bancario, exigiendo que operen bajo normas de transparencia, solvencia y control. Estas medidas buscan garantizar seguridad jurídica y evitar prácticas informales que puedan perjudicar a proveedores o compradores (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2023).

En este contexto normativo, incorporar el factoring como modalidad de cobranza en un emprendimiento, como lo es un servicio de catering escolar, requiere operar dentro del marco legal vigente. Cumplir con estas regulaciones no solo asegura legalidad y formalidad en las transacciones, sino que también genera confianza entre las instituciones educativas y los proveedores, fortaleciendo la sostenibilidad del modelo de negocio.

Normativas sanitarias y permisos

En el sector alimentario ecuatoriano, el cumplimiento de las normativas sanitarias y la obtención de permisos son requisitos esenciales para operar legalmente y garantizar la seguridad de los consumidores. El marco regulatorio está encabezado por el Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), institución encargada de emitir los lineamientos técnicos y requisitos para el funcionamiento de establecimientos que manipulan alimentos (colocar aquí cita de ARCSA). Estos lineamientos incluyen desde las condiciones estructurales del local hasta los procesos de higiene, manipulación y almacenamiento de productos alimenticios. El objetivo principal es prevenir riesgos sanitarios y proteger la salud pública mediante la aplicación de buenas prácticas de manufactura (BPM).

Toda empresa que elabore, procese o comercialice alimentos preparados debe contar con el Registro Sanitario, emitido por ARCSA, además de cumplir con el permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud Pública (ARCSA , 2017) Para obtener estos documentos, es necesario realizar inspecciones técnicas, presentar documentación técnica y capacitar al personal en temas de seguridad alimentaria. En el caso de servicios de catering, esto se vuelve aún más riguroso, ya que el servicio implica la preparación y distribución de alimentos fuera del establecimiento, lo que demanda un control más estricto en la cadena de producción. Estas regulaciones varían según la jurisdicción, pero todas apuntan a garantizar condiciones adecuadas para ofrecer servicios alimenticios con responsabilidad. El incumplimiento de cualquiera de estos permisos puede conllevar sanciones, clausuras o la revocatoria de autorizaciones, afectando directamente la viabilidad del negocio.

El apartado legal, se logró identificar únicamente amenazas para el proyecto que se detallan a continuación:

- Exigencias legales y sanitarias rigurosas que implican costos adicionales y controles permanentes.
- Posibles reformas o actualizaciones en las leyes que obliguen a modificar procesos o generar gastos imprevistos para mantener la legalidad.

Análisis Microentorno

Para analizar los factores que inciden directamente en la operación del modelo de negocio propuesto, se estudiará el microentorno mediante la aplicación

del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Esta herramienta permite identificar el nivel de competencia en el sector, considerando aspectos como la rivalidad entre empresas, la amenaza de nuevos entrantes, productos sustitutos y el poder de negociación de proveedores y clientes. Comprender el microentorno facilitará la identificación de oportunidades estratégicas y posibles riesgos que puedan influir en la sostenibilidad del servicio de catering escolar con modalidad de cobranza factoring.

Rivalidad entre competidores existentes

La competencia dentro del sector de catering escolar en Guayaquil es limitada, lo que permite una rivalidad moderada. La mayoría de las empresas actuales están orientadas a eventos corporativos o no utilizan esquemas financieros innovadores como el factoring, lo que representa una ventaja para la propuesta planteada. No obstante, el atractivo del sector educativo y la creciente conciencia sobre la nutrición infantil pueden motivar a otras empresas a ingresar o reorientar su oferta hacia este nicho. Por ello, la empresa propuesta deberá construir una identidad de marca sólida y ofrecer un servicio integral que combine calidad nutricional, cumplimiento normativo y eficiencia financiera, diferenciándose con elementos como sostenibilidad ambiental y tecnología aplicada.

Oportunidades:

- Baja competencia directa en el nicho educativo
- Posibilidad de posicionamiento como servicio integral.

Amenazas:

- Ingreso de nuevos competidores con mayor inversión
- Adaptación de competidores actuales al mismo segmento.

Amenaza de nuevos entrantes

El ingreso al mercado de servicios de catering escolar presenta barreras sanitarias y legales importantes, tales como la obtención de permisos por parte del ARCSA y el cumplimiento de normas de inocuidad alimentaria. No obstante, estas barreras pueden ser superadas por empresas con experiencia en el sector o capital suficiente para adaptarse a los requisitos. La falta de proveedores actuales especializados en catering escolar con enfoque nutricional y métodos de financiamiento modernos como el factoring representa una oportunidad clara. Aun así, este panorama también podría atraer a nuevos actores interesados en

capitalizar la demanda insatisfecha en la zona educativa delimitada.

Oportunidades:

- Escasa oferta formal especializada
- Regulaciones que favorecen la nutrición escolar.

Amenazas:

- Facilidad de entrada para empresas con capital
- Incremento de interés en el sector por parte de la competencia.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos dentro del contexto escolar incluyen alimentos preparados de forma informal, ya sea en kioscos cercanos, tiendas de barrio o bares escolares autogestionados, que no cumplen con estándares de nutrición ni control sanitario. Aunque estos sustitutos son percibidos como accesibles y prácticos, no ofrecen una alternativa saludable ni segura para los estudiantes. Esta percepción errónea puede debilitar la aceptación inicial del servicio propuesto. Por ello, resulta indispensable educar a los directivos escolares sobre los beneficios de un menú balanceado y controlado, resaltando el valor agregado del modelo de negocio basado en calidad alimentaria, cumplimiento normativo y eficiencia de pagos mediante factoring.

Oportunidades:

- Conciencia social creciente sobre nutrición infantil
- Demanda de soluciones escolares reguladas.

Amenazas:

- Persistencia del consumo de alimentos no saludables
- Preferencia por opciones más económicas, aunque inadecuadas.

Poder de negociación de los clientes

Las escuelas particulares, como principales compradores del servicio, poseen un elevado poder de negociación, dado que su decisión impacta directamente en la estabilidad financiera de la empresa. Evalúan múltiples factores antes de concretar alianzas: calidad nutricional, cumplimiento de regulaciones, modalidad de pago y sostenibilidad del servicio. En un mercado aún en crecimiento, la empresa deberá mantener una propuesta diferenciadora que justifique su valor, basada en menús saludables, gestión financiera confiable y beneficios educativos

para los estudiantes. Además, será crucial consolidar relaciones duraderas que reduzcan la rotación de clientes.

Oportunidades:

- Instituciones interesadas en mejorar su imagen educativa
- Interés por servicios integrales con soluciones financieras.

Amenazas:

- Comparación constante con opciones más baratas
- Baja fidelidad ante ofertas más agresivas.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores que suministren insumos alimenticios, productos de higiene, empaques ecológicos y servicios tecnológicos jugarán un papel fundamental en la operación del negocio. Debido a los estándares exigidos por las normativas vigentes y la necesidad de garantizar calidad constante, el número de proveedores adecuados puede ser limitado, lo que les otorga poder de negociación. En escenarios de alta demanda o escasez de productos, podrían imponer precios más altos o condiciones contractuales desfavorables. Por lo tanto, será necesario establecer acuerdos con proveedores locales comprometidos con la sostenibilidad, que garanticen insumos adecuados a precios competitivos.

Oportunidades:

- Alianzas con proveedores sostenibles locales.
- Apertura a acuerdos de largo plazo.

Amenazas:

- Incremento en precios por escasez de insumos.
- Dependencia de pocos proveedores certificados.

Una vez concluido el análisis de los factores externos que inciden en el modelo de negocio, se sintetizan a continuación las principales oportunidades y amenazas detectadas. Estas fueron determinadas a partir del estudio del entorno general, mediante el enfoque PESTEL, y del entorno competitivo inmediato, mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Los resultados completos de este análisis se encuentran disponibles en la **(Tabla A3)**, ubicada en la sección de apéndices, y servirán de base para orientar la formulación de

estrategias que contribuyan a la sostenibilidad y posicionamiento del servicio de catering propuesto.

Matriz Impacto – Probabilidad

Para entender mejor cómo el entorno puede influir en el desarrollo del modelo de negocio, se realizó un análisis detallado de las principales oportunidades y amenazas identificadas durante la investigación. A cada uno de estos factores se les asignó un nivel de impacto y de probabilidad de ocurrencia, lo que permitió visualizar cuáles merecen mayor atención y cuáles representan un riesgo o una ventaja más manejable. Esta evaluación se llevó a cabo utilizando una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 representa una influencia baja y 5 una muy alta. A través de esta matriz, fue posible priorizar los aspectos clave del contexto y enfocar estrategias que potencien los beneficios del proyecto o minimicen sus posibles obstáculos.

Tabla 4

Escala de Likert

1	Impacto bajo
2	Impacto leve
3	Impacto moderado
4	Impacto alto
5	Impacto muy alto

Elaborado por: El autor, 2025

Los resultados completos de esta matriz se encuentran en la **Tabla A5**, ubicada en la sección de apéndices. La matriz permitió identificar de forma clara cuáles factores del entorno merecen atención prioritaria. Algunas oportunidades, como el respaldo institucional o la baja competencia, resultan clave para el crecimiento del proyecto, mientras que amenazas como la presión de los colegios o el ingreso de competidores fuertes exigen estrategias bien pensadas. Al mismo tiempo, otros elementos muestran una afectación baja y no requieren acción inmediata, lo que permite enfocar los esfuerzos donde realmente importa.

La evaluación completa de esta matriz se encuentra en la **Tabla A6**, ubicada en la sección de apéndices. En la evaluación de la tabla “Matriz Impacto-Probabilidad” depurada se destacan dos oportunidades y tres amenazas con los mayores niveles de impacto. Las primeras están relacionadas con políticas públicas favorables y baja competencia en el sector. Las amenazas más críticas son las fluctuaciones económicas, la presión de precios de los colegios y la entrada de nuevos competidores. Todos los factores aplican al contexto actual, por lo que deben ser gestionados con prioridad para asegurar la estabilidad y crecimiento del proyecto.

4.2.2 Análisis Interno

Para completar la matriz FODA, se llevará a cabo un análisis interno exhaustivo. Este análisis se centrará en los elementos y recursos propios de la aplicación, abarcando su desarrollo, gestión y promoción. El objetivo es identificar las fortalezas y debilidades clave del proyecto. Para lograr esto, se empleará la herramienta de la Cadena de Valor, que facilitará la identificación de las actividades que aportan valor y aquellas que requieren optimización.

Cadena de valor

Para evaluar internamente nuestro proyecto, nos valdremos de la Cadena de Valor como herramienta clave. El objetivo es identificar y diferenciar las actividades fundamentales de las de apoyo dentro de la comercialización de nuestra aplicación de realidad aumentada. Al desglosar estas operaciones internas, podremos discernir nuestras fortalezas y debilidades. Esta comprensión nos permitirá diseñar estrategias competitivas que no solo maximicen el valor de nuestra propuesta, sino que también optimicen el uso de nuestros recursos y, mejoren significativamente la experiencia del usuario final.

Actividades Primarias

Logística Interna

La logística interna en este modelo de negocio se centra en la gestión eficiente y rigurosa de los insumos que garantizan la calidad y seguridad alimentaria. Este proceso inicia con la adquisición de insumos, donde se prioriza la compra de alimentos frescos, nutritivos, de temporada y culturalmente relevantes para la población estudiantil. La selección cuidadosa de frutas, verduras, lácteos,

cereales y diversas fuentes de proteínas es crucial para la elaboración de menús equilibrados.

Adicionalmente, se implementa un estricto control de calidad y sanidad para asegurar que todos los insumos cumplan con las normativas sanitarias vigentes y las buenas prácticas de higiene. Este control se extiende desde la recepción de los productos hasta su almacenamiento, minimizando riesgos de contaminación y garantizando la inocuidad de los alimentos. Finalmente, el almacenamiento de productos alimenticios y de limpieza se realiza bajo condiciones controladas para preservar su frescura, propiedades nutricionales y extender su vida útil, conforme a los estándares de seguridad alimentaria.

Operaciones

Las operaciones son el núcleo de la cadena de valor, transformando los insumos en comidas listas para el consumo. La planificación de menús es una actividad estratégica que busca ofrecer opciones equilibradas y nutritivas, con una distribución adecuada de macronutrientes (carbohidratos 50-60%, proteínas 15-20%, grasas saludables 20-30%) y micronutrientes, además de fibra. Un aspecto clave es la capacidad de adaptación para atender necesidades nutricionales específicas, alergias y dietas particulares de los estudiantes, garantizando la inclusión y la seguridad alimentaria.

La preparación de alimentos se lleva a cabo con un enfoque en la salud, priorizando ingredientes frescos y evitando productos ultraprocesados, bebidas azucaradas, y alimentos con altos niveles de sal, azúcar y grasas saturadas. Este compromiso con la alimentación saludable se complementa con un riguroso cumplimiento normativo, que incluye el apego a regulaciones como el Decreto N° 1346 y el Reglamento de Bares Escolares del Sistema Nacional de Educación, promoviendo así un entorno alimentario seguro y beneficioso para los estudiantes. Finalmente, el manejo de higiene es una constante en todas las etapas de la preparación y manipulación de alimentos, asegurando que cada comida sea elaborada bajo los más altos estándares sanitarios.

Logística Externa

La logística externa abarca la fase final de entrega del servicio, desde la cocina hasta el plato del estudiante. El empaquetado y envasado de los alimentos se realiza utilizando materiales ecológicos y que cumplan con los requerimientos

técnicos para mantener la integridad y frescura de los alimentos durante el transporte. Esta elección no solo busca la sostenibilidad, sino también la practicidad y seguridad del producto al llegar a su destino.

La distribución y entrega eficiente de los alimentos preparados a las escuelas particulares en Guayaquil es vital. Esto implica una planificación de rutas y horarios que asegure la puntualidad y la calidad de los alimentos. Además, el servicio en sitio considera la necesidad de establecer un espacio físico adecuado dentro de cada institución educativa. Este espacio permite no solo la entrega, sino también, si es necesario, la fase final de servido o disposición de los alimentos, facilitando una experiencia fluida y organizada para las instituciones y sus estudiantes.

Marketing y Ventas

Las actividades de marketing y ventas son esenciales para la penetración y consolidación de la empresa en el mercado educativo. Un estudio de mercado profundo permite identificar la aceptación y las necesidades específicas de las escuelas particulares en Guayaquil con respecto a un servicio de catering que incorpore la modalidad de cobranza factoring. Esta comprensión es clave para el desarrollo de una propuesta de valor atractiva y diferenciada.

A partir de este análisis, se diseñan estrategias de marketing y comerciales que buscan posicionar la empresa, resaltando atributos como la calidad nutricional de los menús, el estricto cumplimiento de regulaciones sanitarias y educativas, la flexibilidad de la modalidad de pago factoring y los beneficios educativos derivados de una alimentación balanceada. La comunicación de valor se enfoca en educar a las instituciones sobre el impacto positivo de una nutrición adecuada en el rendimiento académico y el bienestar general de los estudiantes. El objetivo es mantener una propuesta diferenciadora que no solo ofrezca menús saludables, sino también una gestión financiera confiable y beneficios tangibles para el desarrollo educativo.

Soporte Postventa

El servicio post-venta es crucial para la sostenibilidad del negocio y la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes. La fidelización de clientes se logra a través de una atención continua y personalizada, buscando consolidar la relación con las escuelas y minimizar la rotación. Esto implica no solo resolver problemas, sino también anticipar necesidades y ofrecer soluciones proactivas.

Recopilar de forma sistemática y regular las opiniones es una actividad de vital importancia. Esta retroalimentación de las escuelas y, en la medida de lo posible, de los propios estudiantes, nos permite detectar áreas de mejora en el servicio, ajustar los menús, optimizar los procesos operativos y adaptarnos a las necesidades cambiantes del cliente. Este enfoque en la mejora continua garantiza que el servicio de catering no solo cumpla con las expectativas iniciales, sino que también evolucione para superar a la competencia y mantener la satisfacción del cliente a largo plazo.

Actividades de Soporte

Infraestructura de la empresa

La infraestructura de la empresa abarca los sistemas y estructuras que sustentan todas las operaciones. La administración y finanzas constituyen el pilar para la gestión contable, la planificación financiera y el control presupuestario, asegurando la viabilidad económica del negocio. Dentro de este ámbito, la gestión de cobro (factoring) representa una ventaja competitiva distintiva; la implementación de este sistema permite a la empresa obtener liquidez inmediata al adelantar el cobro de facturas a través de una entidad financiera, lo cual es fundamental para cubrir costos operativos, gestionar eficientemente las cuentas por cobrar y realizar pagos oportunos a proveedores, mitigando así los riesgos financieros asociados a los plazos de pago extendidos de las instituciones educativas.

El cumplimiento legal es otro componente crítico, asegurando que todas las operaciones se adhieran estrictamente a la Constitución del Ecuador, la Ley Orgánica de Alimentación Escolar, el Reglamento de Bares Escolares y la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. Esto incluye la obtención y mantenimiento de permisos esenciales como el Registro Sanitario y el permiso de funcionamiento emitido por ARCSA, garantizando la legalidad y legitimidad del servicio. Finalmente, la planificación estratégica es esencial para el desarrollo de un modelo de negocio sólido y para el análisis continuo de la viabilidad económica y financiera, permitiendo a la empresa anticipar desafíos y capitalizar oportunidades.

Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos es fundamental para asegurar el talento y las competencias necesarias en todas las áreas de la empresa. El proceso de contratación se enfoca en reclutar personal calificado para roles clave como cocineros, personal de logística, distribuidores, administradores y especialistas en control de calidad, asegurando que cada miembro del equipo posea las habilidades y la experiencia requeridas para sus funciones.

Una vez contratado, la capacitación continua del personal es prioritaria, especialmente en áreas como seguridad alimentaria, higiene y buenas prácticas de manipulación de alimentos. Esto garantiza que todos los empleados estén al tanto de los estándares más recientes y apliquen los protocolos necesarios para la inocuidad alimentaria. Asimismo, se promueve el desarrollo profesional ofreciendo estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, lo que fomenta el compromiso, la motivación y la retención del talento, elementos cruciales para la calidad y consistencia del servicio.

Desarrollo tecnológico

El desarrollo tecnológico es un habilitador clave para la eficiencia y la innovación en el servicio de catering. La innovación en procesos busca constantemente la optimización de recursos y la mejora continua de la calidad de los servicios. Esto puede incluir la implementación de software para la planificación de menús, la gestión de inventarios o la automatización de algunas etapas de la preparación.

La gestión de la cadena de suministro se beneficia enormemente de la tecnología, permitiendo un seguimiento preciso de los insumos desde la adquisición hasta la distribución. Esto puede implicar el uso de sistemas para la trazabilidad de los productos, la optimización de rutas de entrega o la comunicación en tiempo real con proveedores y clientes. La inversión en tecnología no solo aumenta la eficiencia operativa, sino que también mejora la capacidad de respuesta y la adaptabilidad del servicio a las demandas del mercado.

Aprovisionamiento

El área de compras es vital para asegurar la disponibilidad de los insumos y servicios necesarios para la operación. La selección de proveedores implica un proceso riguroso para identificar y negociar con aquellos que ofrecen los mejores

insumos alimenticios, productos de higiene, empaques ecológicos y servicios tecnológicos. La calidad, el precio y la fiabilidad son criterios clave en esta selección.

Una vez elegidos, la gestión de proveedores se enfoca en mantener relaciones sólidas y estratégicas, no solo para asegurar el abastecimiento, sino también para fomentar la colaboración y la innovación conjunta. Esto implica una comunicación constante, la evaluación periódica de su desempeño en términos de calidad, puntualidad y cumplimiento de estándares, así como la resolución proactiva de cualquier incidencia. Una gestión de compras eficaz no solo optimiza los costos operativos, sino que también garantiza una cadena de suministros, minimizando interrupciones y asegurando que las actividades primarias puedan ejecutarse sin contratiempos, lo que impacta directamente en la consistencia y calidad del servicio ofrecido a las escuelas.

Además, la función de compras trasciende la mera adquisición para convertirse en un factor estratégico de diferenciación. La búsqueda activa de proveedores que compartan valores relacionados con la sostenibilidad, la responsabilidad social y la innovación puede fortalecer la propuesta de valor global de la empresa. Esto incluye la exploración de opciones de abastecimiento local para apoyar la economía de Guayaquil, reducir la huella de carbono y garantizar la frescura de los productos, así como la negociación de acuerdos a largo plazo que aseguren la estabilidad de precios y la disponibilidad de insumos críticos, contribuyendo directamente a la eficiencia operativa y a la satisfacción del cliente final.

Matriz Impacto – Probabilidad

La evaluación detallada de estos factores se encuentra en la **Tabla A7**, ubicada en la sección de apéndices. Se evaluaron las fortalezas y debilidades para entender qué podría afectar el modelo de negocio. A cada una se le asignó una probabilidad de ocurrencia y un impacto potencial. Con esta información, se pudo priorizar los elementos internos clave de la organización y diseñar estrategias para fortalecer las capacidades existentes o reducir los riesgos que puedan limitar el éxito del proyecto.

Tabla 8***Escala de Likert***

1	Impacto bajo
----------	--------------

2	Impacto leve
3	Impacto Moderado
4	Impacto alto
5	Impacto muy alto

Elaborado por: El autor, 2025

Tabla 9

Matriz Impacto – Grado de Control

Oportunidad / Amenazas	Impacto (1-5)	Probabilidad (1-5)	Impacto x Probabilidad	Afectación
F1	5	5	25	Aplica
F2	4	3	12	No Aplica
F3	4	4	26	Aplica
F4	5	4	20	Aplica
F5	3	4	12	No Aplica
F6	5	5	25	Aplica
F7	4	4	26	Aplica
F8	3	3	9	No Aplica
F9	3	4	12	No Aplica
F10	4	4	26	Aplica
F11	4	4	26	Aplica
F12	3	4	12	No Aplica
F13	3	3	9	No Aplica
F14	3	3	9	No Aplica
F15	4	4	26	Aplica
F16	5	4	20	Aplica
F17	4	3	12	No Aplica
D1	5	4	20	Aplica
D2	4	4	26	Aplica
D3	4	3	12	No Aplica
D4	3	4	12	No Aplica
D5	4	4	26	Aplica
D6	5	4	20	Aplica
D7	3	3	9	No Aplica
D8	4	5	20	Aplica
D9	3	3	9	No Aplica
D10	4	4	26	Aplica
D11	3	4	12	No Aplica
D12	4	3	12	No Aplica
D13	3	4	12	No Aplica
D14	3	3	9	No Aplica

Elaborado por: El autor, 2025

Se elaboró una tabla de impacto – probabilidad de fortalezas y oportunidades para el desarrollo del proyecto, destacando 15 factores que aplican en este caso por tener un impacto ≥ 20 .

Impacto–Probabilidad ubicada en la sección de apéndices (**Tabla A10**) recoge las fortalezas y debilidades internas con mayor influencia en el proyecto. Las fortalezas seleccionadas representan ventajas clave para potenciar la propuesta de valor, mientras que las debilidades identificadas evidencian aspectos críticos que deben ser corregidos para no afectar la sostenibilidad y competitividad del negocio.

4.2.3 Construcción de la matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta estratégica que permite analizar los factores internos y externos que inciden en el desempeño de un proyecto o empresa. Su construcción se basa en identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, brindando una visión clara de la situación actual y facilitando la toma de decisiones orientadas al crecimiento y la sostenibilidad.

En el presente estudio, la elaboración de la matriz FODA se sustentó en un análisis detallado del entorno competitivo y de las capacidades internas, utilizando insumos obtenidos del análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor. Esta integración metodológica permitió construir un diagnóstico estratégico, enfocado en aprovechar las ventajas competitivas, atender las necesidades del mercado y anticiparse a los desafíos que podrían afectar la viabilidad y sostenibilidad del servicio de catering propuesto.

Figura 1

Matriz de Análisis FODA

Elaborado por: El autor, 2025

4.3 Plan de Marketing**4.3.1 Enunciados estratégicos****4.3.1.1 Misión.**

Ofrecer soluciones integrales de alimentación saludable para instituciones educativas particulares, combinando excelencia culinaria, responsabilidad social y gestión financiera.

4.3.1.2 Visión.

Ser la empresa líder en catering escolar en Guayaquil, reconocida por su compromiso con la nutrición infantil, la innovación en sus servicios y la solidez financiera alcanzada mediante estrategias como el factoring.

4.3.2 Objetivos de Marketing

Con el fin de posicionar efectivamente el servicio de catering escolar en el mercado educativo de Guayaquil, se ha definido un conjunto de objetivos de marketing que orientan las estrategias comerciales y comunicacionales del proyecto.

- Diseñar estrategias promocionales que den a conocer el valor nutricional y diferenciador del servicio de catering entre escuelas particulares.
- Crear una identidad visual sólida y profesional que comunique confianza, calidad y compromiso con la salud escolar.
- Establecer una estrategia de precios competitiva, considerando el poder de negociación de los colegios y la sostenibilidad del negocio.
- Implementar canales digitales para la comunicación, cotización y fidelización con las instituciones educativas.
- Generar alianzas estratégicas con proveedores y organismos educativos que fortalezcan la imagen institucional del servicio.
- Medir el nivel de satisfacción de los clientes para ajustar continuamente las estrategias comerciales y de comunicación.

4.3.3 Estrategias del Marketing Mix

En función de los objetivos estratégicos del modelo de negocio de catering escolar, se desarrollaron estrategias basadas en el enfoque del marketing mix, considerando las 4 P: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Estas se sustentaron en el análisis FODA y, particularmente, en la matriz FODA de impactos cruzados, que permitió relacionar los factores internos y externos para definir estrategias coherentes con el entorno del servicio.

A partir de dicha matriz, que se encuentra en el **Apéndice 1**, se establecieron las estrategias FO, DO, FA y DA, las cuales orientaron la formulación del marketing mix, fortaleciendo la propuesta de valor, la competitividad y la percepción de calidad en el mercado educativo, además de asegurar una implementación eficiente del modelo de cobranza mediante factoring en las instituciones escolares.

Figura 2

Estrategias del Marketing Mix.

Elaborado por: El autor, 2025

Estudio técnico para identificar los posibles riesgos que puedan surgir durante la implementación del modelo de negocio

4.4 Estudio técnico del Proyecto

El estudio técnico analizará el tamaño y la capacidad instalada del servicio; la localización (macro y micro) mediante el método cualitativo por puntos de Baca Urbina a través de una tabla ponderada; el diseño y estandarización del proceso productivo; los requerimientos de equipos, instalaciones y servicios auxiliares; el plan de aseguramiento de la calidad e inocuidad (HACCP) y los recursos humanos necesarios (mano de obra directa e indirecta). Asimismo, incluirá la logística de distribución, los requisitos regulatorios (ARCSA) y la estimación de costos operativos que alimentará la evaluación financiera del proyecto.

4.4.1 Localización

Macro localización

La macro localización delimita a la ciudad de Guayaquil (Zona 8) como ámbito de estudio por la alta concentración de instituciones educativas particulares, la disponibilidad de proveedores agroalimentarios, la conectividad vial y logística, y la existencia de servicios y soporte industrial que favorecen la operación continua de un catering escolar.

Tabla 11

Macro localización

Macro localización	
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Guayas
Cantón	Guayaquil

Elaborado por: El autor, 2025

Micro localización

La micro localización se enfocó en sectores específicos de Guayaquil con alta accesibilidad y cercanía a los planteles, evaluando alternativas mediante una tabla ponderada con seis factores: proximidad al mercado, accesibilidad vial, costos de arrendamiento, servicios básicos disponibles, cumplimiento normativo sanitario

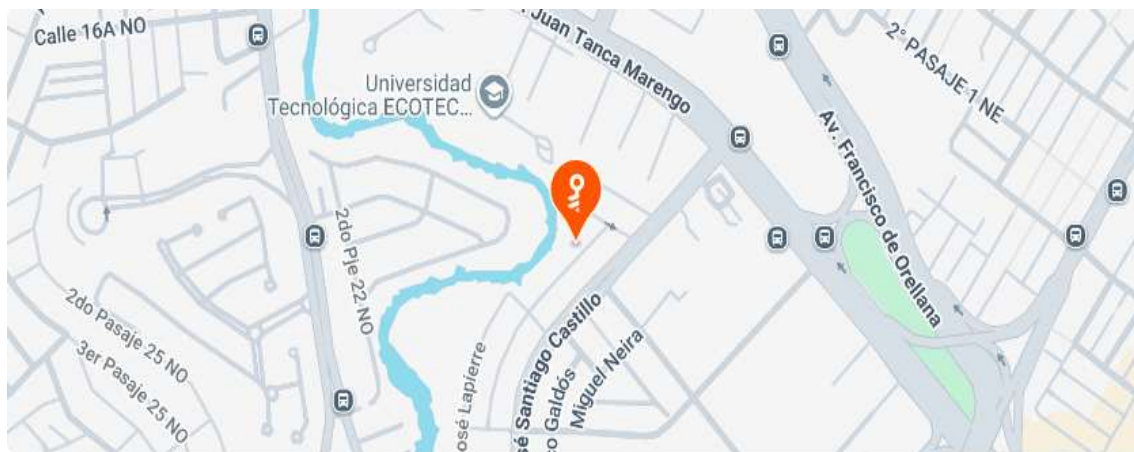
y seguridad del entorno. La comparación incluyó zonas del norte, centro y sur de la ciudad.

Tabla 12
Criterios de localización

Factores Claves	%	Alternativa N°1: Norte	Alternativa N°2: Centro	Alternativa N°3: Sur
Proximidad al mercado (escuelas)	25%	5 (1.25)	4 (1.00)	3 (0.75)
Accesibilidad vial	20%	5 (1.00)	4 (0.80)	3 (0.60)
Costos de arrendamiento	15%	4 (0.60)	3 (0.45)	5 (0.75)
servicios básicos disponibles	15%	5 (0.75)	5 (0.75)	3 (0.45)
Cumplimientos de normativas ARCSA	15%	5 (0.75)	4 (0.60)	3 (0.45)
Seguridad y entorno	10%	4 (0.40)	4 (0.40)	3 (0.45)
Total Ponderado	100%	4.75	4.00	3.30

Elaborado por: El autor, 2025

Figura 3
Localización del negocio



Fuente: Plusvalia (2025)

4.4.2 Descripción del proceso e identificación del servicio

Proceso de desarrollo del servicio de catering a escuelas particulares

Planificación nutricional del menú

La planificación del menú constituye el primer paso del proceso de servicio y se orienta a garantizar una alimentación equilibrada, segura y adaptada al perfil

nutricional de los estudiantes. Para ello, un nutricionista definirá las porciones, el valor calórico y la combinación de macronutrientes y micronutrientes requeridos por edad. Asimismo, se consideran aspectos como la variedad de menús, la inclusión de frutas y vegetales frescos, la exclusión de productos ultraprocesados y la identificación de posibles alérgenos alimentarios.

Abastecimiento y compras

El abastecimiento y las compras representan una fase crítica en la cual se seleccionan y adquieren insumos alimenticios de proveedores previamente homologados bajo criterios de calidad e inocuidad. La elección de los proveedores se sustenta en el cumplimiento de las normativas de la ARCSA y en la capacidad de entrega oportuna y continua de productos perecibles y no perecibles. En esta etapa se negocian condiciones de precio, volumen y frecuencia de entrega, garantizando la disponibilidad constante de materia prima fresca y de calidad.

Recepción y almacenamiento

La recepción y almacenamiento de insumos constituye un punto de control fundamental, ya que en esta fase se verifican las condiciones físicas, organolépticas y de inocuidad de los productos recibidos. Se aplican protocolos de inspección para validar temperaturas, fechas de caducidad, integridad de empaques y certificaciones sanitarias de los insumos. Posteriormente, los productos son almacenados en espacios diferenciados de acuerdo con su naturaleza: refrigeración para perecibles, congelación para carnes y bodegas secas para granos y abarrotes. Este subproceso asegura la conservación adecuada de los alimentos y el mantenimiento de la cadena de frío, factores indispensables para prevenir riesgos sanitarios.

Producción y control de calidad

La etapa de producción comprende la preparación y cocción de los alimentos en instalaciones diseñadas para cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). El proceso se inicia con el pre alisto y el lavado de insumos, seguido por técnicas de cocción que preservan los nutrientes y mantienen estándares de sabor y presentación. Durante todo el procedimiento se ejecutan controles de calidad e inocuidad en puntos críticos establecidos bajo la metodología HACCP, lo que incluye la verificación de temperaturas, tiempos de cocción y condiciones de higiene del personal.

Empaque y rotulado

El empaque y rotulado constituyen una fase clave para preservar la inocuidad y trazabilidad del producto final. Cada porción de alimento es envasada en recipientes biodegradables y sellada de manera hermética para mantener la temperatura y evitar contaminación cruzada. El rotulado incluye información relevante como la fecha y hora de producción, número de lote, contenido nutricional y recomendaciones de consumo. De esta forma, el proceso de empaque no solo garantiza la conservación del producto, sino que también cumple con las normativas legales en materia de información alimentaria

Logística y distribución

La logística y distribución aseguran que los menús lleguen puntualmente a las instituciones educativas en condiciones óptimas. Para ello, se diseñan rutas estratégicas que optimicen tiempo y recursos, utilizando vehículos equipados con sistemas de refrigeración y aislamiento térmico. Durante el transporte se llevará un registro de entregas y posibles incidencias, lo que permite mantener un sistema documentado de control y seguimiento de cada lote de producción.

Facturación, cobranza y factoring

El proceso culmina con la facturación electrónica y la gestión de cobranza, las cuales se integran a un esquema de factoring que asegura liquidez inmediata para el proyecto. Cada entrega registrada se convierte en una factura electrónica, la cual el 30% de estas facturas es cedida a una entidad financiera que adelanta el cobro a cambio de una comisión. Este mecanismo permite sostener el flujo de caja sin depender de los plazos de pago de las instituciones educativas, garantizando la estabilidad operativa y financiera del negocio.

4.4.3 Balance de equipos y gastos operativos

Balance de equipos

El balance de equipos corresponde al registro de los bienes y recursos necesarios para la operación del servicio de catering escolar. Incluye tanto los activos físicos como los intangibles, y su análisis permite determinar la inversión inicial requerida y la capacidad operativa del proyecto.

Tabla 13

Activos Fijos Tangibles

MAQUINARIA Y EQUIPOS			
Descripción	Cantidad	Precio UNIT.	Precio Total
Cocina Industrial	7	\$ 2.000,00	\$ 14.000,00
Horno 4 latas	6	\$ 800,00	\$ 4.800,00
Refrigeradores y congeladores industriales	7	\$ 750,00	\$ 5.250,00
Campana Extractora de cocina industrial	7	\$ 500,00	\$ 3.500,00
Vehiculos refrigerado pequeño	10	\$ 15.000,00	\$ 150.000,00
Tostadora	5	\$ 60,00	\$ 300,00
Vatidora Industrial	6	\$ 900,00	\$ 5.400,00
Calentador Industrial	7	\$ 600,00	\$ 4.200,00
Total Máquinas y Equipos			\$ 187.450,00

Elaborado por: El autor, 2025

Tabla 14

MUEBLES Y ENSERES			
Descripción	Cantidad	Precio UNIT.	Precio Total
Terminal de punto de venta (TPV)	4	\$ 900,00	\$ 3.600,00
Mesas de Acero Inoxidable	9	\$ 850,00	\$ 7.650,00
Escurreidor de platos y utensilios	10	\$ 84,00	\$ 840,00
Carrito de bandejas	9	\$ 350,00	\$ 3.150,00
TOTAL			\$ 15.240,00

Elaborado por: El autor, 2025

Tabla 15

MENAJE DE COCINA				
Descripción	Cantidad	Precio UNIT.	Precio Total	
Ollas de Acero Inoxidable	50	\$ 25,99	\$	1.299,50
Ollas medianas	40	\$ 30,50	\$	1.220,00
Cucharones de Acero Inoxidable	20	\$ 10,90	\$	218,00
Espátula de Silicona	10	\$ 2,00	\$	20,00
Coladores y Tamices	9	\$ 2,00	\$	18,00
Tablas de Picar	8	\$ 5,25	\$	42,00
Cuchillos Profesionales (Juego completo)	7	\$ 60,42	\$	422,94
Tijeras de cocina	7	\$ 5,90	\$	41,30
Bandejas Gastronómicas GN	12	\$ 5,20	\$	62,40
Recipientes de plástico con tapa	50	\$ 20,00	\$	1.000,00
Batidor de mano	5	\$ 67,90	\$	339,50
Jarras Medidoras	6	\$ 3,15	\$	18,90
Termómetro Digital de alimentos	8	\$ 7,40	\$	59,20
Rollos plásticos de cocina	10	\$ 7,00	\$	70,00
Guantes de horno (par)	4	\$ 4,50	\$	18,00
Delantales y Gorras de malla (juego)	10	\$ 4,90	\$	49,00
Guantes quirúrgicos (paca)	4	\$ 7,00	\$	28,00
Guantes de látex cocina	30	\$ 1,00	\$	30,00
Total			\$	4.956,74

Elaborado por: El autor, 2025

Tabla 16

Activos Fijos Intangibles

Descripción	Costo Mensual	Costo/Anual
Software administrativo y facturación electrónica	\$ 250,00	\$ 3.000,00
TOTAL	\$ 250,00	\$ 3.000,00

Elaborado por: El autor, 2025

En el estudio se consideraron los activos fijos tangibles y los activos intangibles como parte fundamental de la inversión inicial del proyecto. Los primeros correspondieron a bienes físicos y duraderos, como equipos de cocina, vehículos, mobiliario e instalaciones, que permitieron la operación diaria del servicio de catering escolar. Los segundos hicieron referencia a recursos no materiales,

tales como permisos legales, licencias sanitarias, registro de marca, software administrativo y capacitaciones, que aportaron valor, respaldo normativo y soporte tecnológico a la empresa.

Tabla 17

Gastos de operación

Descripción	Costo (Mensual)	Costo (Anual)
Marketing	\$ 470,00	\$ 5.640,00
Alquiler de local	\$ 550,00	\$ 6.600,00
Costo de factoring/comisiones financieras	\$ 1.120,00	\$ 13.440,00
Transporte	\$ 400,00	\$ 4.800,00
TOTAL		\$ 30.480,00

Elaborado por: El autor, 2025

Los gastos operativos fueron el conjunto de costos necesarios para mantener en funcionamiento la empresa de catering. Incluyeron arriendo, servicios básicos, transporte, marketing, mantenimiento y comisiones de factoring. Una adecuada gestión de estos rubros permitió optimizar los recursos financieros, garantizar la continuidad del servicio y mantener la rentabilidad del negocio a lo largo del tiempo.

4.4.4 Estructura Organizacional

En esta sección se expone la estructura organizativa del proyecto, es decir, el conjunto de personas que, aunque no intervienen de manera directa en el desarrollo de la aplicación, resultaron esenciales para garantizar el funcionamiento continuo y eficiente del proyecto. Se trata de roles como gerente general, nutricionista, contador, administrativo, jefe de cocina, auxiliares de cocina, conductores y empacadores quienes en conjunto garantizan una administración interna eficiente y promueven una comunicación constante y fluida dentro de la organización. Se estima un costo de \$45.269,90 para el primer año de operación que se encuentra detallado en el **Apéndice 2**.

Estructura Organizacional

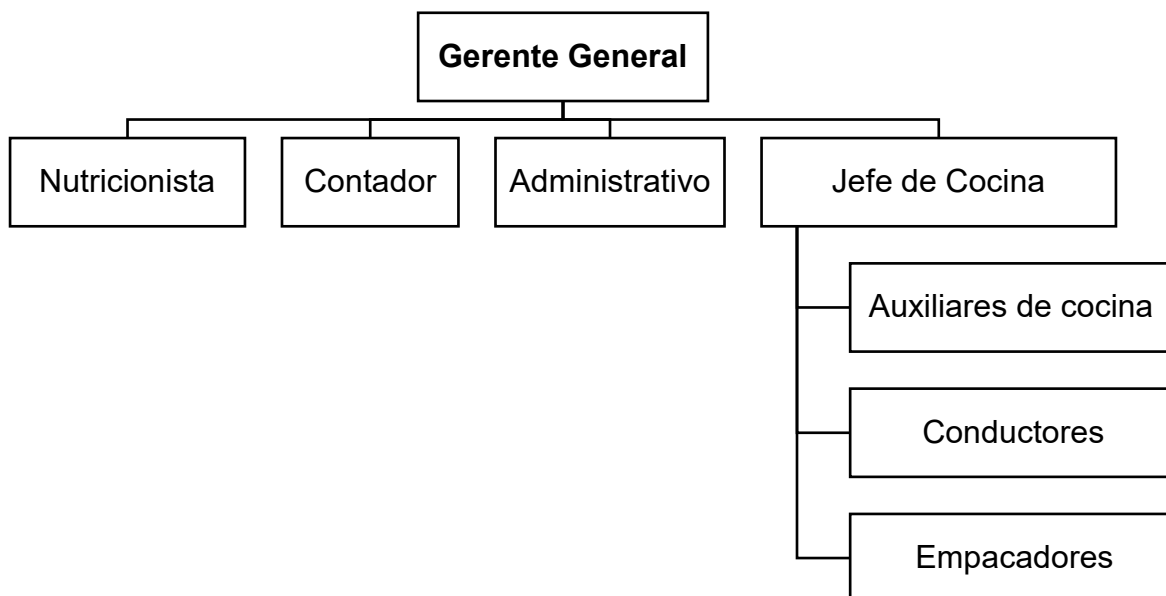


Tabla 18

Balance de mano de obra indirecta

Cargo	Nº de empleados	Salario (USD)	Salario (USD/Anual)
Gerente General	1	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Nutricionista	1	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Administrativo	3	\$ 470,00	\$ 16.920,00
Conductores	2	\$ 200,00	\$ 4.800,00
Contador	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00

Elaborado por: El autor, 2025

4.4.5 Balance de Insumos Generales y Activos Diferidos

Insumos Generales

En el apartado de balance de insumos generales correspondieron a los recursos indispensables para el funcionamiento continuo del servicio de catering; entre ellos se incluyeron productos de limpieza, gas, agua, utensilios, empaques y materiales de apoyo que no formaron parte directa del producto final, pero que resultaron esenciales para garantizar la higiene, seguridad y eficiencia de los procesos de producción y distribución.

Tabla 19***Balance de insumos generales***

Insumos/Servicios	Costo Mensual	Costo Anual
Papelería de facturas	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Servicios de limpieza	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Servicios básicos	\$ 400,00	\$ 4.800,00
TOTAL	\$ 600,00	\$ 7.200,00

Elaborado por: El autor, 2025**Activos Diferidos**

Los activos diferidos representaron las inversiones iniciales realizadas para la puesta en marcha de la empresa, cuyo beneficio se extendió a lo largo del tiempo. Este rubro incluyó la constitución legal, el registro de marca, los permisos sanitarios, la adquisición de software de gestión y la inversión en publicidad. Estos elementos fortalecieron la formalidad del negocio, aseguraron el cumplimiento de la normativa vigente y aportaron al posicionamiento de la empresa en el mercado, garantizando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 20***Activos Diferidos***

Descripción	Costo
Permisos ARCSA y Municipales	\$ 500,00
Constitución legal y registro mercantil	\$ 750,00
Registro de marca y logo	\$ 300,00
Obtención de RUC	\$ 25,00
Permiso del cuerpo de bombero	\$ 150,00
TOTAL	\$ 1.725,00

Elaborado por: El autor, 2025**4.4.6 Capital de Trabajo**

Para estimar el capital de trabajo de la empresa de catering se realizó el método del periodo de desfase, que consiste en estimar un monto necesario para cubrir los egresos operativos durante el tiempo que transcurre entre los pagos y los cobros del proyecto.

Considerando que un costo operativo anual promedio de \$268.317,77 y un periodo de desfase estimado de 30 días, se obtiene:

$$\text{Capital de trabajo: } 268.317,77 \times (30/360) = \$22.359,81$$

Este valor se considera la inversión inicial en capital de trabajo. Además, en el año 5 se registra la recuperación total del capital de trabajo como un ingreso de cierre en el flujo de caja del proyecto.

4.4.7 Calendario de Depreciación y Amortización

Calendario de Depreciación de Activos fijos-tangibles

La depreciación fue determinada utilizando el método de línea recta, tomando en cuenta la vida útil asignada a cada activo tangible. Con este procedimiento, el costo de los equipos se distribuyó de manera equitativa durante los años de uso, hasta llegar a un valor contable nulo. En el **Apéndice 4** se incluyó un cronograma detallado por periodos anuales, en el que se mostró el monto de depreciación correspondiente a cada activo y la reducción gradual de su valor en los registros contables

Tabla 21

Calendario de Depreciación de activos tangibles – Línea Recta

Equipos	Costo total	Vida útil (años)	Depreciación anual
Maquinaria y Equipo	\$ 187.450,00	15	\$ 12.496,67
Menaje de cocina	\$ 4.956,74	5	\$ 991,35
Muebles y Enseres	\$ 15.240,00	10	\$ 1.524,00
Total	\$ 207.646,74		\$ 15.012,01

Elaborado por: El autor, 2025

Calendario de amortización activos fijos intangibles y activos diferidos

En el caso de los activos intangibles y diferidos, que incluyeron el software administrativo y la facturación electrónica, así como el permiso de ARCSA y los permisos municipales, la constitución legal y el registro mercantil, el registro de la marca y el diseño del logo, la obtención del RUC y el permiso del Cuerpo de Bomberos, se aplicó un cronograma de amortización que distribuyó el costo total en un periodo de cinco años. Este proceso permitió registrar el gasto anual de amortización y evidenciar la disminución paulatina del valor contable de estos activos hasta su completa amortización al término del periodo establecido. El detalle del cronograma correspondiente se presentó en el **Apéndice 5**.

Tabla 22

Calendario de amortización de activos fijos intangibles

Equipos	Costo Total	Vida útil (años)	Amortización anual
Software administrativo y facturación electrónica	\$ 3.000,00	1	\$ 3.000,00
Total	\$ 3.000,00		\$ 3.000,00

Elaborado por: El autor, 2025

Tabla 23

Calendario de amortización de activos diferidos (Apéndice 6)

Año	Permiso ARCSA y Municipales	Constitución legal y registro mercantil	Registro marca y Logo	Obtención del RUC	Permiso del cuerpo de bomberos	Amortización total anual	Valor en libros al final del año
	\$ 500,00	\$ 750,00	\$ 300,00	\$ 25,00	\$ 150,00		\$ 1.725,00
1	\$ 500,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 5,00	\$ 150,00	\$ 835,00	\$ 890,00
2		\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 5,00		\$ 185,00	\$ 705,00
3		\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 5,00		\$ 185,00	\$ 520,00
4		\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 5,00		\$ 185,00	\$ 335,00
5		\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 5,00		\$ 185,00	\$ 150,00

Elaborado por: El autor, 2025

Estudio financiero que permita evaluar la viabilidad de la propuesta de negocio.

4.5.1 Inversión Inicial

La inversión inicial del proyecto se determinó a partir de la información obtenida en el estudio técnico, alcanzando un valor total de \$234.731,55, el cual se asignó a los diferentes rubros necesarios para poner en funcionamiento el modelo de negocio. Esta inversión incluyó, en primer lugar, los activos fijos tangibles, conformados por los equipos de cocina, mobiliario y dispositivos electrónicos indispensables para la operación diaria. Por otra parte, se consideraron los activos intangibles, representados por el software administrativo y el sistema de facturación electrónica, así como los activos diferidos, que comprendieron los permisos de ARCSA y municipales, la constitución legal y registro mercantil, el registro de marca y diseño de logo, la obtención del RUC y el permiso del Cuerpo de Bomberos. Finalmente, se incluyó el capital de trabajo, destinado a cubrir los gastos operativos

de los primeros meses, garantizando la estabilidad financiera y la continuidad del negocio durante su fase inicial.

Tabla 24

Inversión Inicial

Descripción	Monto
Activos Fijos	\$ 210.646,74
Activos diferidos	\$ 1.725,00
Capital de trabajo	\$ 22.359,81
TOTAL	\$ 234.731,55

Elaborado por: El autor, 2025

4.5.2 Apalancamiento Financiero

El apalancamiento financiero representó la proporción de recursos externos y capital propio destinados a cubrir la inversión inicial. Para este proyecto, se obtuvo un financiamiento de BanEcuador por un monto de \$140.838,93, equivalente al 60% de la inversión total. mientras que el 40% restante, fue cubierto mediante aportes propios. Esta estructura evidenció un balance entre el respaldo financiero otorgado por la entidad crediticia y el compromiso del inversionista, lo que redujo la carga económica individual y aseguró la viabilidad del negocio en sus primeras etapas de operación.

Tabla 25

Apalancamiento Financiero

Descripción	Monto	Capital propio (40%)	Préstamo banco (60%)
Activos Fijos	\$ 210.646,74	\$ 84.258,70	\$ 126.388,04
Activos diferidos	\$ 1.725,00	\$ 690,00	\$ 1.035,00
Capital de trabajo	\$ 22.359,81	\$ 8.943,93	\$ 13.415,89
TOTAL	\$ 234.731,55	\$ 93.892,62	\$ 140.838,93

Elaborado por: El autor, 2025

Con el financiamiento proporcionado por BanEcuador por un monto de \$140.838,93, se calcularon los pagos correspondientes al crédito, el cual tenía una tasa de interés anual del 11,25% y un plazo de 5 años. De esta manera, se determinó una cuota anual fija de \$38.346,78. Con base en esta información, se

elaboró la tabla de amortización, que detalla de manera organizada cada pago efectuado y el saldo pendiente al cierre de cada periodo.

Tabla 26

Amortización

Período	Saldo inicial	Cuotas	Interés	Capital	Saldo final
0	\$140.838,93	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
1	\$118.336,54	\$38.346,78	\$15.844,38	\$22.502,40	\$118.336,54
2	\$93.302,62	\$38.346,78	\$13.312,86	\$25.033,91	\$93.302,62
3	\$65.452,39	\$38.346,78	\$10.496,55	\$27.850,23	\$65.452,39
4	\$34.469,01	\$38.346,78	\$7.363,39	\$30.983,38	\$34.469,01
5	\$0,00	\$38.346,78	\$3.877,76	\$34.469,01	\$0,00
Total		\$191.733,88	\$50.894,94	\$140.838,93	

Elaborado por: El autor, 2025

4.5.3 Costo del Servicio de Catering con Modalidad de Cobranza Factoring

Costo y Gastos

En este modelo de negocio, se consideraron como costos de operación aquellos directamente vinculados con la prestación del servicio de catering, incluyendo especialmente la amortización de los activos intangibles, como el software administrativo y el sistema de facturación electrónica. Por su parte, los gastos contemplaron los administrativos y los operativos necesarios para la gestión diaria del servicio. En conjunto, el total de costos y gastos ascendió a \$268.317,77, representando los recursos requeridos para garantizar el desarrollo y la continuidad de las operaciones del negocio bajo la modalidad de factoring.

Tabla 27

Costo total del servicio de catering

Costos y Gastos	
Gasto administrativo	\$ 30.615,12
Gasto de operación	\$ 30.480,00
Costo de operación	\$ 207.222,65
Total de Costos y Gastos	\$ 268.317,77

Elaborado por: El autor, 2025

A partir del costo total del software administrativo y del sistema de facturación electrónica, y considerando que se atenderían 5 escuelas particulares durante el primer año, se calculó un costo unitario de \$52.405,81 por cliente al año, reflejando los recursos necesarios para implementar y mantener la plataforma para cada

establecimiento. Sobre este valor se aplicó un margen de rentabilidad del 20%, equivalente a \$13.101,45 lo que permitió definir el precio final del menú de catering a \$0,98.

Tabla 28

Costo Unitario

Descripción	Costo total
Costo total de Producción	\$ 268.317,77
Cantidad de escuelas	5
Costo unitario del producto	\$ 52.405,81
Margen de rentabilidad	\$ 13.101,45
Precio menú catering	\$ 0,98
P.V.P. Total	\$ 333.831,14

Elaborado por: El autor, 2025

La proyección de ingresos de este modelo de negocio se fundamenta en el incremento anual de escuelas clientes y en las raciones servidas en cada una de ellas. Para el primer año, se estimó una base de cinco escuelas, incorporándose dos escuelas adicionales por año, lo que permite estimar la cantidad de raciones durante un periodo de cinco años. Cada institución educativa cuenta con un promedio de 250 niños, lo que equivale a un total de 281.600 raciones de comida durante el primer año de operación considerando las cinco escuelas iniciales.

Con la incorporación progresiva de dos escuelas adicionales por año, el número total de raciones servidas se incrementa proporcionalmente, reflejando así el crecimiento del nivel de servicio a lo largo del periodo analizado. Dicho incremento en las raciones atendidas y su correspondiente impacto en los ingresos proyectados se detallan en la **Tabla 28**, evidenciando la relación directa entre el aumento de instituciones atendidas e ingresos. Así mismo, los ingresos del primer año ascienden a \$276.357,25, alcanzando un valor de \$765.893,45 en el quinto año.

Tabla 29**Ingresos Totales**

Año	Raciones Anuales	Inc. Raciones	Precio/venta	Ingresos	Variación %
1	281.600		\$ 0,98	\$ 276.357,25	
2	281.600	110.000	\$ 1,00	\$ 392.141,30	2%
3	281.600	220.000	\$ 1,02	\$ 512.325,35	2%
4	281.600	330.000	\$ 1,04	\$ 636.909,40	2%
5	281.600	440.000	\$ 1,06	\$ 765.893,45	2%

Elaborado por: El autor, 2025

4.5.4 Tasa de Descuento

La TMAR se calculó considerando como referencia la tasa libre de riesgo vigente en el mercado y la prima de riesgo que el inversionista estaba dispuesto a asumir. En este análisis, la tasa libre de riesgo (P) corresponde a 1,52% mientras que la prima de riesgo (PR) se estimó en 6,10% al tener estos valores se puede obtener un TMAR de 7,71% la cual indica el rendimiento mínimo que se espera obtener para que la inversión resulte atractiva frente al nivel de riesgo asumido.

Tabla 30**Cálculo de la TMAR**

P	1,52%
PR	6,10%
P*PR	0,09%
TMAR del inversionista	7,71%

Elaborado por: El autor, 2025

La tasa de descuento del presente modelo de negocio se calculó considerando que el 40% del financiamiento proviene del capital propio con una tasa de 7,71% y el 60% de un préstamo bancario con una tasa de 11,25%. De esta forma, la tasa de descuento final es de 9,84%.

Tabla 31**Cálculo de la Tasa de Descuento**

Descripción	Monto	Weight	Tasas	W*T
Capital propio	\$92.246,77	40%	7,71%	3,09%
Préstamo	\$138.370,16	60%	11,25%	6,75%
TMAR Global	\$230.616,93	100%		9,84%

Elaborado por: El autor, 2025

4.5.5 Flujo de Caja

El flujo de caja estimado para los próximos cinco años muestra la proyección de ingresos y egresos derivados de la operación del servicio de catering. Se proyecta que los ingresos aumentarán aproximadamente un 2% cada año, tal como se detalla en el **Apéndice 7**, mientras que los costos fijos también se incrementarán en un 2% anual. Asimismo, la amortización de los activos, los intereses sobre el financiamiento y los impuestos se ajustarán en función de la actividad real del negocio.

4.5.5.1 Indicadores Financieros

Se elaboraron los principales indicadores financieros a partir del análisis del flujo de caja descontado, mostrando así la viabilidad económica del proyecto.

Tabla 32**Resumen de Indicadores Financieros**

VAN	\$ 383.247,54
TIR	64%

Elaborado por: El autor, 2025

Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto asciende a \$383.247,54 lo que indica que el proyecto generará beneficios superiores a la inversión inicial, confirmando su factibilidad económica.

Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno estimada alcanza el 64%, superando la tasa de descuento aplicada, lo que confirma la rentabilidad de la inversión y la convierte en una alternativa atractiva para los inversionistas.

Análisis de Sensibilidad

Con el fin de evaluar la estabilidad del proyecto frente a posibles cambios en el mercado, se llevó a cabo un análisis de sensibilidad que consideró variaciones en el número de escuelas que contratan el servicio y la distribución de clientes dentro del plan de suscripción disponible. En un escenario pesimista, reflejado en el **(Apéndice 9)**, el proyecto solo incrementa una escuela por año, lo que reduce los indicadores financieros.

Por otra parte, en un escenario optimista, mostrado en el **(Apéndice 8)**, el proyecto experimenta un crecimiento de 4 escuelas adicionales por año, lo que mejora los indicadores financieros, incrementa la TIR y refuerza la rentabilidad del negocio.

5. DISCUSIÓN

La investigación analiza la viabilidad de implementar un servicio de catering con modalidad de cobranza mfactoring en instituciones educativas particulares de Guayaquil. Al comparar los resultados con la literatura revisada, se observa que la propuesta se ajusta a las necesidades actuales del entorno educativo, especialmente en lo relacionado con nutrición, formalidad sanitaria y sostenibilidad financiera.

El estudio de mercado revela que el 71,4 % de los rectores consultados muestran interés en el servicio, lo que confirma la existencia de una demanda insatisfecha. Este resultado coincide con Gallon (2021), quien indica que los servicios de catering escolar suelen ser aceptados cuando responden a necesidades reales del entorno. De manera similar, Gonzáles (2003) destaca que la alimentación escolar formalizada genera confianza en los directivos al mejorar la calidad nutricional. A diferencia de lo señalado por Sakai, Rahayu y Araki (2022), quienes advierten deficiencias nutricionales en muchos comedores educativos, en este proyecto dicha limitación se reduce mediante el diseño de menús equilibrados.

En lo técnico, el modelo propuesto aplica BPM, HACCP y normativas ARCSA, elementos que respaldan la inocuidad del servicio. Esto coincide con lo planteado por Moreno Márquez (2022), quien demuestra que HACCP optimiza la seguridad alimentaria. Chandler y Ochoa (2015) también señalan que los servicios tercerizados mejoran su calidad cuando se apoyan en procesos estandarizados, lo cual coincide con la propuesta. Aunque algunos autores mencionan que estas metodologías pueden resultar exigentes para microempresas, en este caso su implementación se adapta correctamente al tamaño del negocio.

En el aspecto financiero, los indicadores de VAN y TIR confirman la rentabilidad del proyecto incluso en escenarios pesimistas. Esto se alinea con Palomino (2023), quien afirma que la gestión adecuada del financiamiento fortalece la rentabilidad de las Mypes del sector servicios. Además, el uso del factoring apoya la liquidez del modelo, en concordancia con Camarena (2024), quien señala que esta herramienta mejora el flujo de caja y reduce riesgos. La perspectiva de Martín (2017) también refuerza que el factoring permite mantener operaciones sin afectar la relación directa con los clientes.

En conjunto, los resultados dialogan con la literatura revisada y confirman que un servicio de catering respaldado con estándares técnicos y estrategias financieras modernas representan una propuesta viable y sostenible.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

El estudio permitió determinar, que el mercado de las escuelas particulares de la ciudad de Guayaquil presenta una alta disposición a contratar un servicio de catering con modalidad factoring bajo un esquema externalizado, evidenciándose una aceptación favorable del servicio propuesto. Los resultados de los análisis de demanda mostraron una necesidad insatisfecha, donde la oferta proyectada para el año 1 cubre un 56,8% aproximadamente de la demanda total estimada, confirmado la existencia de una oportunidad de crecimiento en el mercado de catering escolar.

Con respecto a las estrategias de marketing, se identificó que la empresa debe centrarse en la diferenciación del servicio a través de la calidad nutricional, la formalidad sanitaria y la entrega eficiente. La propuesta diseñada integra acciones de posicionamiento, publicidad digital y física, con énfasis en relaciones a largo plazo mediante contratos sostenidos asiendo que esto permita tener la presencia de la empresa dentro del mercado y favorecer la captación progresiva de nuevas escuelas por año.

El estudio técnico permitió definir de manera precisa los requerimientos necesarios para la puesta en marcha del servicio de catering, identificando la infraestructura, equipamiento, permisos sanitarios, sistemas administrativos requeridos, entre ellos la constitución legal, registros normativos, acreditaciones de ARCSA y cuerpo de bomberos, también se logró establecer un modelo operativo que pueda sostenerse mediante un proceso eficiente de producción y distribución diaria. Además, se determinó que la implementación del método de cobranza factoring es viable para asegurar a la liquidez en la operación, considerando que las escuelas suelen tener plazos de pagos largos, por ello el factoring permite sostener el capital del trabajo sin afectar la continuidad del servicio.

Finalmente, un análisis financiero nos pudo evidenciar que el proyecto es económicamente viable y presenta una alta rentabilidad, ya que la estructura del flujo de caja, que incluyo la amortización de los activos diferidos mediante el método

de desfase y la incorporación del valor de desecho al finalizar el quinto año, permitió obtener resultados financieros sólidos. El estudio de mercado respaldó esta evacuación, evidenciando una aceptación de 71,4% por parte de los rectores de las instituciones encuestadas. Los indicadores financieros reflejan claramente la factibilidad del modelo con un Valor Actual Neto (VAN) de \$383.247,54 demostrando que los beneficios superan la inversión inicial, mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) con un 64% lo que confirma la rentabilidad el proyecto.

6.2 RECOMENDACIONES

Implementar progresivamente el servicio. Iniciar con un grupo piloto de escuelas particulares permitirá ajustar procesos operativos y fortalecer relaciones con los clientes antes de una expansión a gran escala.

Diversificar las fuentes de financiamiento. Aunque el factoring asegura liquidez, se aconseja complementar este mecanismo con alianzas estratégicas con entidades financieras y con programas gubernamentales de apoyo a Mypes, lo que reforzará la estabilidad a largo plazo.

Actualizar periódicamente los menús. Incorporar criterios nutricionales basados en estudios recientes y adaptar la oferta a las preferencias culturales y alimentarias locales permitirá mantener la aceptación del servicio entre las instituciones y las familias.

Expandir el modelo hacia nuevas zonas educativas. Una vez consolidada la operación en Guayaquil, el proyecto puede replicarse en otras ciudades, aprovechando la ventaja competitiva de combinar catering escolar con soluciones financieras innovadoras.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria. (28 de 10 de 2020). *Reglamento de Bares Escolares del Sistema Nacional de Educación*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/02/AM007_-Reglamento-Bares-Escolares-del-Sistema-Nacional-Educacion.pdf
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2022). *www.controlsanitario.gob.ec*. Obtenido de *www.controlsanitario.gob.ec*: <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- Alexandra, A. M. (2021). *PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CREMAS CORPORALES CON BASE EN MATENCA DE CACAO, EN LA CIUDAD DE QUITO*. Quito-Ecuador: Universidad Tecnológica Indoamérica: RDI-UTI. Obtenido de <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/2265>
- Alexandra, R. Z. (2021). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UN GEL ANTIINFLAMATORIO A BASE DE CALÉNDULA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI*. AMBATO, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA 2021: RDI-UTI. Obtenido de <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/2577>
- Alonso Osorio, M. J. (29 de Julio de 2021). *Salud Mapfre*. Obtenido de Salud Mapfre: <https://www.google.com/amp/s/www.salud.mapfre.es/cuerpo-y-mente/naturopatia/calendula-para-una-piel-sana-y-cuidada/amp/>
- ALVARADO, J. F. (05 de 2013). *repositorio.uteq.edu.ec*. Obtenido de *repositorio.uteq.edu.ec*: <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/4745/1/T-UTeq-0114pdf.pdf>
- Alvarez Alvarez, D. F., Ramírez Egas, C. A., Vásquez Armijos, J. V., Paillacho Alquina, S. P., & Ordoñez Arce, S. N. (2024). *Plan de Negocios para la Creación de una Microempresa Dedicada a la Producción y Comercialización de una Crema Corporal en base a Cannabidiol, Colágeno, Elastina y Extractos Naturales en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)*.

- Quito: Universidad Internacional del Ecuador: UIDE. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/6845>
- Alvarez Pinto, F. D. (2007). PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE MARKETING. *Redalyc*(20), 67-104. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331006.pdf>
- Alvarez Zambrano, K. J. (2022). *El financiamiento factoring como alternativa de liquidez para empresas del sector comercial del cantón San Vicente*. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. UTEG. Obtenido de <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1696/ELFINA~1.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Amador Mercado, C. (2022). El análisis PESTEL. *Uno sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 4(8), 2. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/>
- Angie, C. G. (2020). *dspace.ups.edu.ec*. Obtenido de *dspace.ups.edu.ec*: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19283/4/UPS-GT002995.pdf>
- Arancibia Conder, M., Gargurevich Monroy, O., Ventura Vasquez, L., & Zarate Toribio, R. (2023). *Modelo Prolab: Factufirming Adelanto de liquidez a Pymes y microempresas usando factoring y confirming*. Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Posgrado. Centrum PUCP. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/057b77cfaf11f57e3e17ef1c402d4680/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- ARCSA . (06 de 2017). *www.controlsanitario.gob.ec*. Obtenido de *www.controlsanitario.gob.ec*: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/ARCSA-DE-016-2017-JCGO_ESTATUTO-ORGANICO-ARCSA.pdf
- Asociación para el Progreso de la Dirección. (05 de Marzo de 2024). *Qué es el factoring financiero, cómo funciona, tipos y ventajas*. Obtenido de APD: <https://www.apd.es/factoring-finaciero-ejemplos-entenderlo/>
- Autodesk. (2 de Marzo de 2023). AutoCAD. San rafael, California, U.S.A.
- Avalos Bazana, A., & de la Torre de la Fuente, A. (2012). *www.eumed.net*. Obtenido de *www.eumed.net*: <https://www.eumed.net/ce/2012/marketing-mix.pdf>

- Banco Central del Ecuador . (03 de 2019). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de *www.bce.fin.ec*: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/782-en-2014-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-38-es-decir-35-veces-m%C3%A1s-que-el-crecimiento-promedio-de-am%C3%A9rica-latina-que-alcanz%C3%B3-11>
- Banco Central Del Ecuador . (02 de 2021). *contenido.bce.fin.ec*. Obtenido de *contenido.bce.fin.ec*: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202102.pdf>
- Baque Villanueva, L., Viteri Intriago , D., & Izquierdo Morán , A. (07 de 2020). *scielo.sld.cu*. Obtenido de *scielo.sld.cu*: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-120.pdf>
- Bernardo Lopez , H., & Hernández Martín , A. (2019). *mdc.ulpgc.es*. Obtenido de *mdc.ulpgc.es*: <https://mdc.ulpgc.es/utis/getfile/collection/MDC/id/1513/filename/1519.pdf>
- Brain, A. (2022). *aws.amazon.com*. Obtenido de *aws.amazon.com*: <https://aws.amazon.com/es/compare/the-difference-between-web-apps-native-apps-and-hybrid-apps/>
- BUSTAMANTE, A. (2021). *repositorio.utmachala.edu.ec*. Obtenido de *repositorio.utmachala.edu.ec*: http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/16634/1/E-11704_SANCHEZ%20BUSTAMANTE%20MARVIN%20ALEXANDER.pdf
- Caloca Osorio, O. R., & Leriche Guzmán, C. E. (2011). Una revisión de la teoría del consumidor: la versión de la teoría del error. *Revista Análisis Económico*, XXVI(61), 21 - 51. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/413/41318401003.pdf>
- Camarena Conder, C. (2024). *Factoring y su incidencia en las finanzas de las empresas Mypes del sector comercial en el distrito de Comas*. Universidad César Vallejo. Lima: uvc. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/146249/Camarena_CCV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CARDONA ARIAS, J. A. (2015). ORTODOXIA Y FISURAS EN EL DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTUDIOS. *Redalyc*, 13.

- Casimiro, A. (05 de 2010). *femede.es*. Obtenido de femede.es:
<http://femede.es/documentos/Laboralv1.pdf>
- Castro, V. (2012). *dspace.ucuenca.edu.ec*. Obtenido de dspace.ucuenca.edu.ec:
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1318/1/tcon618.pdf>
- Cohen, W. (05 de 2017). *www.euskadi.eus*. Obtenido de www.euskadi.eus:
https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/contenidos/informacion/kiroleskola/eu_kirolesk/adjuntos/EI%20plan%20de%20Marketing.pdf
- COMPAÑIA, S. D. (2020). *SUPERCIAS* . Obtenido de SUPERCIAS:
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/formularios/CIIU4_SUPERINTENDENCIA.pdf
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR . (01 de 2021). *www.cosede.gob.ec*. Obtenido de www.cosede.gob.ec:
<https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf>
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008. (2008). *www.oas.org*. Obtenido de www.oas.org:
https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Constitucion de la Republica del Ecuador. (20 de octubre de 2008). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/octubre/LA2_OCT_DIJU_Constitucion.pdf
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008). *www.oas.org*. Obtenido de www.oas.org:
https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Constitucion de la Republica del Ecuador. (21 de Febrero de 2020). *Asamblea Nacional*. Obtenido de
https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (28 de Febrero de 2020). *Asamblea Nacional*. Obtenido de
https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf

- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2021). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de https://defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- CORONADO ALVARADO, L. (2019). *repositorio.unapiquitos.edu.pe*. Obtenido de [repositorio.unapiquitos.edu.pe: https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/6965/Linda_Exam.Suf.Prof_Titulo_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/6965/Linda_Exam.Suf.Prof_Titulo_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Correa, D., Vélez, N., & Murillo, M. (17 de 12 de 2021). Obtenido de <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/25929>
- Cortes, U. (04 de 2020). *repository.ucatolica.edu.co*. Obtenido de [repository.ucatolica.edu.co: https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26744/1/Plan%20de%20negocio%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20un%20centro%20deportivo%20en%20la%20localidad%20de%20Usaqu%C3%A9n%20en%20la%20ciudad%20de%20Bogotá%20A1..pdf](https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26744/1/Plan%20de%20negocio%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20un%20centro%20deportivo%20en%20la%20localidad%20de%20Usaqu%C3%A9n%20en%20la%20ciudad%20de%20Bogotá%20A1..pdf)
- COVID-19. (2019). *repositorio.cepal.org*. Obtenido de [repositorio.cepal.org: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47308/1/S2100678_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47308/1/S2100678_es.pdf)
- Daniel, H. C. (2022). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CREMAS HIDRATANTES Y HUMECTANTES CON ESENCIAS PERSONALIZADAS EN LA CIUDAD DE QUITO*. Quito: Universidad Tecnológica Indoamérica: RDI-UTI. Obtenido de <https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/4727>
- David, A. G. (07 de 2018). *dspace.umh.es*. Obtenido de [dspace.umh.es: http://dspace.umh.es/bitstream/11000/26999/1/TFG-Almodovar%20Galva%C3%B1%2C%20David.pdf](http://dspace.umh.es/bitstream/11000/26999/1/TFG-Almodovar%20Galva%C3%B1%2C%20David.pdf)
- Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Redalyc*, 12, 27. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Delgado Peña, W. (2020). *repository.usta.edu.co*. Obtenido de repository.usta.edu.co

- <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/29980/2020DelgadoWilson.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Delgado, D. (2015). *Repositorio Universidad de Holguín*. Obtenido de Repositorio Universidad de Holguín : https://repositorio.uho.edu.cu/discover?rpp=10&etal=0&query=EVALUACION%3C%93N+DE+FACTIBILIDAD+DE+PROYECTOS+DE+INVERSI%C3%93N&group_by=none&page=4
- DEPORTE, M. D. (04 de 2017). *GOBIERNO DEL ECUADOR*. Obtenido de GOBIERNO DEL ECUADOR : <https://www.deporte.gob.ec/ecuador-ejercitate-pondra-en-movimiento-al-pais/>
- Digital. (24 de 08 de 2018). *revistagestion.ec*. Obtenido de *revistagestion.ec*: <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/las-500-mayores-empresas-del-ecuador-2017>
- Donawa Torres, Z. A., & Morales Martínez, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(84), 97-108. Obtenido de <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>
- Dzul Escamilla, M. (2010). *Unidad 3. Aplicación básica de los métodos científicos*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf
- Eduardo, S. C. (2021). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CREMAA CON EXTRACTO DE CANNABIS EN EL SECTOR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO*. Quito; Universidad Tecnológica Indoamérica: RDI-UTI. Obtenido de <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/2235>
- El Comercio . (04 de 2019). *www.elcomercio.com*. Obtenido de *www.elcomercio.com*: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/sube-pais-riesgo-ecuador-deuda.html>
- El Comercio. (04 de 2019). *www.elcomercio.com*. Obtenido de *www.elcomercio.com*: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-salud-laboral-empresas-trabajadores.html>

- Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. (05 de 2019). *www.salud.gob.ec*. Obtenido de *www.salud.gob.ec*: <https://www.salud.gob.ec/encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion-se-presenta-este-miercoles/>
- ENEMDU. (12 de 2019). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de *www.ecuadorencifras.gob.ec*: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/201912_Mercado_Laboral.pdf
- Entrenamiento, M. (11 de 2021). *//mundoentrenamiento.com*. Obtenido de *//mundoentrenamiento.com*: <https://mundoentrenamiento.com/origen-del-deporte/#:~:text=Acerc%C3%A1ndonos%20a%20lo%20que%20conocemos,tambi%C3%A9n%20los%20primeros%20estudios%20gimn%C3%A1sticos>
- Espinoza Beltran , V., & Becerra Paguay , E. (01 de 2016). *www.dspace.uce.edu.ec*. Obtenido de *www.dspace.uce.edu.ec*: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/21004/1/Analisis%20financiero.pdf>
- Espinoza Valencia, J. (2021). *Propuesta de implementación de un servicio de catering estudiantil en la Universidad Hemisferios como solución integral de alimentación*. Quito: backdspace. Obtenido de <https://backdspace.uhemisferios.edu.ec/server/api/core/bitstreams/fb9977d3-2e3e-418c-b471-7e8514ff4340/content>
- Farias Chiriguaya , G. E. (2022). *TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO*. Guayaquil, UNIVERSIDAD CATÓLICA: ucsg. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/18739/1/T-UCSG-POS-MCF-10.pdf>
- Fernandez Marcial, V. (2015). *Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto*. ResearchGate. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/289526565_Marketing_mix_de_servicios_de_informacion_valor_e_importancia_de_la_P_de_producto
- Ferreira Herrera, D. C. (2015). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Dialnet*, 23(107), 25. doi:<http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>

- Finanzas, M. d. (04 de 2019). *www.finanzas.gob.e*. Obtenido de *www.finanzas.gob.e*: <https://www.finanzas.gob.ec/riesgo-pais-cayo-casi-300-puntos/>
- García, F. (08 de 2009). *efdeportes.com*. Obtenido de *efdeportes.com*: <https://efdeportes.com/efd135/marketing-el-plan-de-negocios.htm>
- Gonzáles Garzón, C. L. (2003). Comedor escolar: tiempo y espacio educativo. *Revista PULSO*, 26, 13. doi:26. 39-51
- González, J. (05 de 2020). *www.spentamexico.org*. Obtenido de *www.spentamexico.org*: [http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15\(1\)222-229.pdf](http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15(1)222-229.pdf)
- González, J., & Evelyn Aimée. (05 de 2020). *www.spentamexico.org*. Obtenido de *www.spentamexico.org*: [http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15\(1\)222-229.pdf](http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15(1)222-229.pdf)
- Great Place To work Intitute. (2018). *www.greatplacetowork.com.ec*. Obtenido de *www.greatplacetowork.com.ec*: <https://www.greatplacetowork.com.ec/es/portada>
- Hernandez Rangel, S., & Paramo Bernal, P. (2023). El comedor escolar como un escenario de aprendizaje: una revisión sistemática. (evistascientificas, Ed.) *Cultura Educación Sociedad*. Obtenido de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/4297/4880#toc>
- IESS- Seguro de Riesgo del Trabajo. (2018). *www.iess.gob.ec*. Obtenido de *www.iess.gob.ec*: https://www.iess.gob.ec/documents/10162/51889/Boletin_estadistico_2018_nov_dic.pdf
- INEC. (2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de *www.ecuadorencifras.gob.ec*: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/archivos_ENEMDU/PresentacionMuestra.pdf
- INEC. (2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de *www.ecuadorencifras.gob.ec*: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic-2016/>

- INEC. (2019). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de *www.ecuadorencifras.gob.ec*:
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/201912_Mercado_Laboral.pdf
- INEC. (2020). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de *www.ecuadorencifras.gob.ec*: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantoniales/>
- INEC. (21 de 02 de 2020). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de *www.ecuadorencifras.gob.ec*: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-inec-tambien-genera-estadisticas-de-trabajo-no-remunerado/>
- INEC. (07 de 04 de 2022). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de *www.ecuadorencifras.gob.ec*: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/juntos-para-combatir-el-sedentarismo-mediante-el-deporte-y-la-actividad-fisica/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (10 de 01 de 2013). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de *www.ecuadorencifras.gob.ec*:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantoniales/#:~:text=Seg%C3%BAn%20estos%20datos%2C%20Quito%20en,El%20Oro%20con%202.379%20habitantes.>
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2017). *repositorio.espe.edu.ec*. Obtenido de *repositorio.espe.edu.ec*:
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf>
- Laura, L. V. (01 de 2018). *www.repositorio.usac.edu.gt*. Obtenido de *www.repositorio.usac.edu.gt*:
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/10794/1/LAURA%20JIMENA%20L%C3%93PEZ%20VOGEL.pdf>
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria . (28 de 04 de 2011). *www.vicepresidencia.gob.ec*. Obtenido de *www.vicepresidencia.gob.ec*:
<https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>

- LEY ORGÁNICA DE SALUD. (24 de Enero de 2012). Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_ley-org%C3%A1nica-salud.pdf
- LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO, L. (09 de 2014). www.educacionsuperior.gob.ec. Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOSEP.pdf>
- Lifestyle. (2018). *lifestyle.fit*. Obtenido de [lifestyle.fit: https://lifestyle.fit/actualidad/novedades-tecnologicas-gimnasios/](https://lifestyle.fit/actualidad/novedades-tecnologicas-gimnasios/)
- Lisset, S. P., & Angela, Y. C. (2022). *Plan de negocio para la producción y comercialización de crema hidratante de Camú Camú, Los Olivos, 2022*. Lima-Perú: Universidad César Vallejo: UCV. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/100848>
- López García, B., Ortonobes Roig, S., & García Rebollar, C. (2015). Ungüentos, pomadas, cremas, geles y pastas: ¿es todo lo mismo? *FAPap*, 183-7. Obtenido de <https://fapap.es/articulo/366/ungentos-pomadas-cremas-geles-y-pastas-es-todo-lo-mismo->
- Luz, G. B., & Ruth, M. L. (2024). *ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA INSTALACIÓN DE UNA PLANTA PRODUCTORA DE CREMA COSMÉTICA NATURAL A BASE DE PITAHAYA (HYLOCEREUS UNDATUS)*. Lima; Univeresidad de Lima: Ulima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12724/20530>
- Mankiw, N. (2014). Principos de Economía. En N. G. Mankiw, *Principios de Economía* (pág. 891). CENGAGE Learning. Obtenido de <https://sfc33ed4d8ae30993.jimcontent.com/download/version/1473599501/module/5997218311/name/Principios%20de%20Econom%C3%ADa%20%28Mankiw%29.pdf>
- Marcial, F. (12 de 2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. (B. N. Martí, Ed.) *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 11(4), 2-7. Recuperado el 29 de 06 de 2022, de <http://revistas.bnjm.cu/index.php/BAI/article/view/196/205>
- Maria, C. V. (2014). dspace.ups.edu.ec/. Obtenido de [dspace.ups.edu.ec/: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6149/1/UPS-GT000528.pdf](https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6149/1/UPS-GT000528.pdf)

- Martin, L. (2017 de Junio de 2017). *¿Qué es el 'factoring' y por qué elegirlo para financiar tu empresa?* Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/factoring-elegirlo-financiar-empresa/>
- Mediano, L. (29 de diciembre de 2015). *Plan de marketing: guía inicial*. Obtenido de <https://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/PLAN+DE+MARKETING+GU%C3%8DA+INICIAL+FINAL+cast.pdf>
- Mediano, L. (29 de 12 de 2015). *www.ehu.eus*. Obtenido de *www.ehu.eus*: <https://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/PLAN+DE+MARKETING+GU%C3%8DA+INICIAL+FINAL+cast.pdf>
- Medina Salgado, C. (2007). *¿Qué son los estudios organizacionales*. *Revista Universidad EAFIT*, 43(148), 9-24. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21514802.pdf>
- Mesabanda. (2024). *Plan de aprovisionamiento y montaje de catering externo*. Ambato; Pontificia Universidad Catolica del Ecuador, Ecuador: PUCE TEC . Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/9e058a79-ff66-47b4-85cb-0ecf8a4b4d66/content>
- Mete, M. (03 de 2014). *www.scielo.org.bo*. Obtenido de *www.scielo.org.bo*: http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v7n7/v7n7_a06.pdf
- Mete, M. R. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Instituto de Investigacion en Ciencias Económicas y Financieras*, 7, 67 - 85. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v7n7/v7n7_a06.pdf
- Mochón Morcillo, F. (2006). *PRINCIPIOS DE ECONOMÍA TERCERA EDICIÓN*. McGraw Hill. Obtenido de http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscarded/materias/E_E_Mundial/Principios_de_Economia_Francisco_Mochon.pdf
- Moncayo Sánchez, Y. P., Salazar Tenelanda, M. V., & Avalos Peñafiel, V. G. (2021). El estudio de mercado como estrategia para el desarrollo de productos en el sector rural. *Revista Multidisciplinar de innovación y estudios aplicados*, 6(3), 17. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2501>

- Montero Hernández, A. M., & Gutiérrez Urbón, J. M. (2014). Fórmulas de aplicación tónica. *Dialnet*, 4. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4574363.pdf>
- Morales, G. (02 de 2019). *oa.upm.es*. Obtenido de *oa.upm.es*: https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf
- Moreno Marquez, M. M. (2022). *Implementación del sistema HACCP en un servicio de catering*. Guayaquil, Escuela Superior Politecnica Del Litoral: Espol. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/13f02398-7f0d-4d24-9815-1c066e5f20e7/T-113908%20Merlly%20Mishel%20Moreno%20Marquez.pdf>
- Mundial, B. (05 de 2018). *datos.bancomundial.org*. Obtenido de *datos.bancomundial.org*: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=20>
- NACIONAL FINANCIERA. (05 de 2004). *www.nafin.com*. Obtenido de *www.nafin.com*: https://www.nafin.com/portaInff/files/secciones/capacitacion_asitencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Finanzas/finanzas3_6.pdf
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *SCIELO*, 14(48). Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009
- Navarrete, D. B. (2019). *Repositorio de la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/49761/1/BINGQ-GS-20P40.pdf>
- OIT . (05 de 2020). *www.ilo.org*. Obtenido de *www.ilo.org*: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_739939.pdf
- Organización Mundial del Trabajo. (2020). */www.who.int*. Obtenido de */www.who.int*: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers'-health>
- Ortíz, M., & González, C. (2018). *repositorio.utmachala.edu.ec*. Obtenido de *repositorio.utmachala.edu.ec*:

- <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>
- Oscar Henao, J. F. (2007). Comportamiento del Consumidor, una mirada Sociológica. *Dialnet*, 12. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3992004.pdf>
- Osterwalder, A., & Pingneur, Y. (2009). *Generación de Modelos de Negocio*. Obtenido de https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf
- Palacios Preciado, M., & Duque Oliva, E. J. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Revista Administración & Desarrollo*, 53(39), 23 - 34. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3776508.pdf>
- Palomino Vargas, D. (2023). *Caracterización del Financiamiento y Rentabilidad de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Servicios del Perú: Caso Microempresa "Servicios Educativos Crayolitas S.A.C."*. ULADECH. Obtenido de https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/38056/FINANCIAMIENTO_MICROEMPRESA_RENTABILIDAD_PALOMINO_VARGAS_DEYSI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pasqual, J. (01 de 2007). *www.researchgate.net*. Obtenido de [www.researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/28239645_Los_criterios_valor_actual Neto_y_Tasa_Interna_de_Rendimiento](https://www.researchgate.net/publication/28239645_Los_criterios_valor_actual Neto_y_Tasa_Interna_de_Rendimiento)
- Peña Pedreros, L. (07 de 2019). *repository.udistrital.edu.co*. Obtenido de [repository.udistrital.edu.co: https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/15789/Pe%C3%B1aPedrerosLauraGineth2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/15789/Pe%C3%B1aPedrerosLauraGineth2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Peña Pedreros, L. (2019). *Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas*. Obtenido de [Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas: https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/15789/Pe%C3%B1aPedrerosLauraGineth2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/15789/Pe%C3%B1aPedrerosLauraGineth2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Peñafiel Tapia, F. M., & Romero Sares, X. J. (2022). *PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE FACTORING ELECTRÓNICO PARA EL SECTOR DE LA MICROEMPRESA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Guayaquil, ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESCUELA DE POSTGRADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: espol. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/51394/1/D-P14638.pdf>.
- Peñaloza, M. (2005). El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. *Redalyc*, 8(10), 12. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701007.pdf>
- Perez Porto, J., & Merino, M. (23 de Febrero de 2023). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/catering/>
- Pinchi Nieto, J., Quiñonez Loayza, P., & Vaquez Villanueva, C. (2023). Uso del Factoring, en la empresa de servicios Inpromayo: análisis comparativo, antes y durante la COVID-19. 2018 -2021. 7(1). Obtenido de <http://espirituemprendedores.com/index.php/revista/article/view/327/407>
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. *Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Prieto Castellanos, B. J. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Scielo*, 18(46), 27. doi:<https://doi.org/10.11144/javeriana.cc18-46.umdi>
- Puro Marketing . (2019). *www.puromarketing.com*. Obtenido de [www.puromarketing.com: https://www.puromarketing.com/96/26113/uso-apps-moviles-aumento-durante.html](https://www.puromarketing.com/96/26113/uso-apps-moviles-aumento-durante.html)
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista Teslo*, 8(3), 377-389. Obtenido de Blog Escuela de Posgrado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>
- Ramirez, A. C. (2017). *Auditoria Integral*. Fundación Universitaria del Área Andina. Obtenido de

- <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/9cb9b7bc-548f-49cc-81d4-ffa4ffea6008/content>
- Randstad. (05 de 2020). *dspace.udla.edu.ec*. Obtenido de *dspace.udla.edu.ec*:
<https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/12974/1/UDLA-EC-TINMD-2020-15.pdf>
- Reglamento de la Ley Orgánica de Alimentación Escolar. (26 de Mayo de 2021).
Food and Agriculture Organization. Obtenido de
<https://faolex.fao.org/docs/pdf/ecu204567.pdf>
- Reis Rocha, M. A. (Diciembre de 2023). *TUA SAÚDE*. Obtenido de TUA SAÚDE:
https://www.tuasaude.com/es/castana-de-indias/#google_vignette
- Ruiz Medina, M. I., Borboa Quintero, M., & Rodríguez Valdez, J. C. (2013). EL ENFOQUE MIXTO DE INVESTIGACIÓN EN LOS ESTUDIOS FISCALES. *Dialnet*(13), 25. Obtenido de
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7325416.pdf>
- Sailema Masaquiza, C. E. (2021). *PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA*. Ambato, UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES: uniandes. Obtenido de
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/13062/1/PIUALESC02-2021.pdf>
- Sakai, Y., Rahayu, Y., & Araki, T. (14 de Mayo de 2022). *PubMed*. Obtenido de PubMed: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35565878/>
- Sánchez Mourelo, S. (06 de 2018). *repositorio.comillas.edu*. Obtenido de repositorio.comillas.edu:
<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/147830/retrieve>
- Santos, T. S. (2008). *www.researchgate.net*. Obtenido de *www.researchgate.net*:
https://www.researchgate.net/publication/23777227_ESTUDIO_DE_FACTIBILIDAD_DE_UN_PROYECTO_DE_INVERSION_ETAPAS_EN_SU_ESTUDIO
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). Preparación y evaluación de proyectos. *Mc Graw Hill*, 463. Obtenido de <https://untdfproyectos.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/sapag-2008-preparacion-y-evaluacion-de-proyectos.pdf>

- Sarmiento Sabogal, J. A. (2003). Metodología para el cálculo de la tasa interna de retorno ponderada de alternativas con flujos no convencionales. *Revista Cuadernos de Administración*, 16(25), 195 - 217. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502509.pdf>
- Sojo, F. M. (03 de 2010). *//efdeportes.com*. Obtenido de *//efdeportes.com*: <https://efdeportes.com/efd142/empresas-de-servicios-deportivos.htm>
- Tapia . (09 de 2019). *www.elcomercio.com*. Obtenido de *www.elcomercio.com*: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios-riesgo-pais-petroleo-ecuador.html>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Innovación y Emprendimiento: Innovación, Emprendimiento y Ventaja Competitiva*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/344237753_Managing_Innovation_Integrating_Technological_Market_and_Organizational_Change
- Trabajo, I. S. (2018). *www.iess.gob.ec*. Obtenido de *www.iess.gob.ec*: https://www.iess.gob.ec/documents/10162/51889/Boletin_estadistico_2018_nov_dic.pdf
- Unión de Autónomos. (20 de 02 de 2018). *uatae.org*. Obtenido de *uatae.org*: <https://uatae.org/wp-content/uploads/2018/02/Manual-Autoempleo.pdf>
- Valencia, A., & Pinto , P. (1 de 06 de 2013). *www.redalyc.org*. Obtenido de *www.redalyc.org*: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469009.pdf>
- Valero Pinela, O. F. (2022). *Análisis de factoring como alternativa de obtención de liquidez para empresas medianas de transporte de carga en Guayaquil*. Guayaquil, UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL: ucsg. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/18777/1/T-UCSG-POS-MCF-48.pdf>
- Vasco Correa, C. A. (2017). Los salarios y la fatiga acumulada : una revisión de la teoría de la oferta de trabajo. *UDEA*, 25. Obtenido de https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/8883/1/VascoCarlos_2017_SalariosFatigaAcumulada.pdf
- Vega Villacis , Y. A. (2020). *dspace.udla.edu.ec*. Obtenido de *dspace.udla.edu.ec*: <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/12974/1/UDLA-EC-TINMD-2020-15.pdf>

- Vega Villacis , Y. A. (2020). *dspace.udla.edu.ec*. Obtenido de dspace.udla.edu.ec:
<https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/12974/1/UDLA-EC-TINMD-2020-15.pdf>
- Velásquez Cartagena, S. R. (05 de 2020). *repositorio.uisek.edu.ec*. Obtenido de repositorio.uisek.edu.ec:
<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3816/3/Salom%C3%A9%20Rosario%20Vel%C3%A1squez%20Cartagena.pdf>
- Vélez Romero, X., & Ortiz Restrepo, S. (2016). Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica. *Dialnet*, 24.
- Villaran, K. W. (2009). *www.nathaninc.com*. (E. L. D, Ed.) Recuperado el 26 de 06 de 2022, de *www.nathaninc.com*: <https://www.nathaninc.com/wp-content/uploads/2017/10/LIBRO-PLAN-DE-NEGOCIOS-2.pdf>
- Vitonica. (2019). *www.vitonica.com*. Obtenido de *www.vitonica.com*:
<https://www.vitonica.com/entrenamiento/estas-nuevas-tendencias-fitness-para-2019-acsm>

ANEXOS

Anexo 1 Operacionalización de las Variables

Variable	Definición	Tipo de Medición e Indicador	Técnicas de Tratamiento de la Información	Resultados Esperados
VAN	Es un indicador que mide la inversión y es utilizado para establecer el costo de los pagos y los cobros futuros, de forma que podamos comparar los diversos periodos y con las distintas oportunidades de inversión.	Medición Cuantitativa. VAN en USD	- Entrevista - Uso de Estadística descriptiva	Análisis de viabilidad de la propuesta de negocio para determinar si es rentable o no
TIR	Se refiere a la ganancia generada por una inversión, representada como un porcentaje del monto invertido.	Medición Cuantitativa. TIR en Porcentaje (%)	Uso de Estadística descriptiva	Factibilidad del proyecto

Elaborado por: El Autor, 2024

Anexo 2 Información Sectorial

Distrito	Codigo AMIE	Nombre de la institución	General Básica (1ro - 7mo)	
			MATRÍCULA -USD	PENSIÓN-USD
09D05	09H00725	JARDIN Y ESCUELA PARTICULAR ALEGRIAS INFANTILES	\$ 95,75	\$ 153,20
09D05	09H00786	UNIDAD EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR PABLO BAQUERIZO NAZUR	\$ 77,17	\$ 123,47
09D05	09H00787	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR NOVUS	\$ 95,75	\$ 153,20
09D05	09H00824	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "SAN JOSÉ DE CALASANZ"	\$ 101,62	\$ 162,59
09D05	09H00829	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO LIBANES	\$ 45,38	\$ 72,60
09D05	09H00964	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR BLINGUE INTERAMERICANO	\$ 131,61	\$ 210,58
09D05	09H00979	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GREGORIANO	\$ 57,20	\$ 91,52
09D05	09H01010	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR INVESCIENCIAS	\$ 89,65	\$ 143,44
09D05	09H01044	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO DEL NORTE	\$ 49,61	\$ 79,38
09D05	09H01110	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR CAMINO AL ESPACIO	\$ 18,75	\$ 30,00
09D05	09H01118	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR INTEGRAL SUDAMERICANO	\$ 110,98	\$ 177,56
09D05	09H01161	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR SANTA ANA	\$ 70,73	\$ 113,17
09D05	09H01175	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LOS DELFINES	\$ 70,68	\$ 113,08
09D05	09H01193	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR BAUTISTA GUAYACANES	\$ 55,16	\$ 88,26
09D05	09H01232	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR NUEVA GENERACION	\$ 51,42	\$ 82,28
09D05	09H01293	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR JOSÉ BENITO BENITEZ SAN ANDRES	\$ 94,92	\$ 151,87
09D05	09H01297	UNIDAD EDUCATIVA BÁSICA PARTICULAR THALIA CORTES DE VIVAR	\$ 57,43	\$ 91,89
09D05	09H01340	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR BILINGÜE SANTO DOMINGO DE GUZMAN	\$ 139,97	\$ 223,95
09D05	09H01389	ESCUELA PARTICULAR MIXTA BILINGUE MUNDO NUEVO	\$ 51,56	\$ 82,50
09D05	09H01410	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR MUNDO DE AVENTURAS	\$ 79,06	\$ 126,50
09D05	09H01458	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR SAN GABRIEL	\$ 38,43	\$ 61,49
09D05	09H01463	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR JEAN PIAGET	\$ 144,82	\$ 231,72
09D05	09H01501	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR BRISAS DEL RÍO	\$ 97,24	\$ 155,58
09D05	09H01658	ESCUELA PARTICULAR MIS CONOCIMIENTOS	\$ 20,42	\$ 32,67
09D05	09H01666	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LA DOLOROSA	\$ 108,07	\$ 172,92
09D05	09H01716	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR AMERICA	\$ 59,54	\$ 95,26
09D05	09H01733	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR MATILDE AMADOR SANTISTEVAN	\$ 38,22	\$ 61,16
09D05	09H01741	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR FELIPE COSTA VON BUCHWALD	\$ 7,43	\$ 11,88
09D05	09H01783	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR SANTA LUISA DE MARILLAC	\$ 80,24	\$ 128,38
09D05	09H01864	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR BILINGUE ECOMUNDO	\$ 246,13	\$ 393,81
09D05	09H02831	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR PADRE CARLOS MANTILLA	\$ 16,88	\$ 27,01
09D05	09H05939	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR NUEVA ALBORADA	\$ 67,07	\$ 107,31
09D05	09H00775	UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ DOMINGO DE SANTISTEVAN	\$ 89,25	\$ 142,80
09D05	09H01011	UNIDAD EDUCATIVA BILINGUE LICEO ALBONOR	\$ 78,00	\$ 124,80

09D05	09H01212	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN	\$ 54,72	\$ 87,56
09D05	09H01041	ESCUELA DE EDUCACION BASICA PARTICULAR LAS AMERICAS	\$ 56,08	\$ 89,73
09D05	09H01413	ESCUELA DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA MATILDE HIDALGO DE PROCEL	\$ 144,82	\$ 231,71
09D05	09H01522	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR BRILLANTE FUTURO	\$ 50,67	\$ 81,07
09D05	09H01579	UNIDAD EDUCATIVA PASIONISTA	\$ 64,32	\$ 102,92
09D05	09H01297	UNIDAD EDUCATIVA BÁSICA PARTICULAR THALIA CORTES DE VIVAR	\$ 56,95	\$ 91,12
09D05	09H00861	UNIDAD EDUCATIVA EL SAMAN	\$ 46,05	\$ 73,68
09D05	09H00992	UNIDAD EDUCATIVA EL ATENEO	\$ 92,88	\$ 148,60

Fuente: Subsecretaría de apoyo, seguimiento y regulación de la educación

Elaborado por: El Autor, 2024

Anexo N° 4 Encuesta para el Estudio de Mercado**UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR****FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA****CARRERA DE ECONOMÍA**

1. ¿Cuál es el nombre de su institución educativa?
2. ¿Cuántos estudiantes están actualmente matriculados en su institución?
(puede indicar una cantidad aproximada o un rango)
3. ¿Cuál es el rango de edad que atiende su institución actualmente?
4. ¿Su institución ofrece actualmente algún tipo de servicio de alimentación? Si es así, ¿cómo está gestionado (personal propio, proveedor externo, etc.)?
5. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los estudiantes reciban una alimentación balanceada durante la jornada escolar?
6. ¿Le interesaría implementar un servicio de catering con menús adecuados para la edad y necesidades nutricionales de sus estudiantes?
7. ¿Qué tipo de modalidad de servicio de alimentación considera más adecuada para su institución? (por ejemplo, desayuno y refrigerio diario, solo refrigerio, solo en eventos especiales, etc.)
8. Al pensar en contratar un servicio de catering escolar, ¿qué factores o características valora más y por qué?
9. En caso de implementar este servicio, ¿estaría dispuesto a facilitar el ingreso del personal del proveedor y ofrecer un espacio físico adecuado dentro de la institución? ¿Qué condiciones serían necesarias para ello?

APENDICES

Apéndice N°1 Matriz de Impacto Cruzado FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Prioridad en la calidad, frescura y adaptación cultural de los alimentos. F2. Riguroso aseguramiento de la inocuidad y seguridad alimentaria, generando confianza. F3. Capacidad para preservar la frescura y propiedades nutricionales de los insumos. F4. Habilidad para diseñar menús que cumplen altos estándares nutricionales y atienden dietas especiales.	D1. Fuerte dependencia de proveedores locales y estacionalidad, lo que puede afectar la consistencia y el precio. D2. Altos costos de cumplimiento normativo y potencial para errores humanos. D3. Requerimientos de infraestructura especializada y altos costos de mantenimiento. D4. Complejidad para satisfacer preferencias individuales y gestionar múltiples requisitos dietéticos.
OPORTUNIDADES		
O1. Crecimiento sostenido del sector servicios y su participación significativa en el PIB nacional, lo que impulsa la demanda de servicios complementarios como el catering escolar. O2. Disponibilidad del factoring como mecanismo financiero innovador que garantiza liquidez y facilita la sostenibilidad económica del negocio.	FO1. Aprovechar la prioridad en la calidad y frescura de los alimentos junto con la creciente conciencia social sobre la alimentación saludable infantil para posicionar el servicio como líder en nutrición escolar. FO2. Utilizar la confianza generada por los altos estándares de inocuidad y la aceptación de modelos empresariales innovadores para fortalecer la imagen de empresa moderna y responsable.	DO1. Reducir la dependencia de proveedores locales mediante el uso de mecanismos financieros que permitan diversificar las fuentes de abastecimiento y asegurar liquidez para compras estratégicas. DO2. Enfrentar los altos costos normativos aprovechando la modernización empresarial mediante la adopción de tecnologías y procesos automatizados que optimicen el cumplimiento.

O3. Mayor conciencia social sobre la importancia de la alimentación saludable infantil, lo que favorece la aceptación de servicios de catering nutritivos. O4. Creciente aceptación del factoring y de modelos empresariales modernos, que proyectan una imagen de innovación y confianza.	FO3. Implementar menús especializados y culturalmente adaptados para captar la creciente demanda del sector servicios y diferenciarse de la competencia mediante propuestas nutricionalmente balanceadas. FO4. Emplear la capacidad de preservar la frescura de los insumos junto con el acceso a mecanismos financieros para garantizar un servicio constante y de alta calidad.	DO3. Disminuir los costos de infraestructura especializada aprovechando el crecimiento del sector para establecer alianzas con instituciones educativas que compartan recursos DO4. Mitigar la complejidad de atención a dietas múltiples mediante la capacitación continua y la utilización de la conciencia social sobre alimentación saludable como herramienta educativa y de comunicación con los usuarios.
AMENAZAS		
A1. Cambios en las regulaciones o políticas educativas podrían imponer nuevas exigencias o restricciones que afecten la operación del servicio. A2. Burocracia y lentitud en procesos de autorización o fiscalización por parte de organismos públicos como el ministerio de Educación o el CONE. A3. Inestabilidad económica o desaceleración del PIB que reduzca la capacidad de gastos de las familias y de las instituciones privadas. A4. Tasas de desempleo elevadas que afecten el poder adquisitivo y en consecuencia, la demanda de servicios de alimentación escolar.	FA1. Aprovechar la confianza generada por los altos estándares de inocuidad para enfrentar posibles cambios regulatorios, demostrando cumplimiento y transparencia en los procesos FA2. Usar la capacidad de preservar la frescura y propiedades nutricionales como elemento diferenciador ante una posible reducción del poder adquisitivo, ofreciendo valor agregado en calidad y salud FA3. Utilizar la habilidad para diseñar menús especializados para adaptarse a nuevas normativas o exigencias del Ministerio de Educación, garantizando flexibilidad operativa FA4. Reforzar la prioridad en calidad y adaptación cultural para mantener la preferencia de los clientes ante la desaceleración económica.	DA1. Contrarrestar la dependencia de proveedores locales ante la inestabilidad económica mediante convenios con distribuidores nacionales que aseguren el suministro continuo. DA2. Minimizar el impacto de la burocracia mediante una gestión administrativa más eficiente y el cumplimiento digitalizado de procesos normativos para reducir errores humanos DA3. Prepararse ante la reducción de la demanda simplificando los menús y ajustando costos de mantenimiento sin afectar la calidad DA4. Diseñar protocolos internos que permitan atender diversas preferencias alimenticias aun en contextos de cambios normativos o económicos adversos.

Elaborado por: El autor, 2025.

Apéndice N°2 Balance de Personal

Descripción	Salario	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	IESS (11,15%)	Vacaciones
Gerente General	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 39,17	\$ 66,64	\$ 89,20	\$ 33,33
Contador	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 39,17	\$ 41,65	\$ 55,75	\$ 20,83
Administrativo	\$ 470,00	\$ 39,17	\$ 39,17	\$ 39,15	\$ 52,41	\$ 19,58

Elaborado por: El autor, 2025

Concepto	Sueldo más Beneficio	Cantidad	Valor Mensual	Valor Anual
Gerente General	\$ 1.095,01	1	\$ 1.095,01	\$ 13.140,08
Contador	\$ 699,07	1	\$ 699,07	\$ 8.388,80
Administrativo	\$ 659,47	3	\$ 1.978,42	\$ 23.741,02
Total				\$ 45.269,90

Elaborado por: El autor, 2025

Apéndice N°3 Maquinaria y equipo, Menaje de cocina, Muebles y enseres

MAQUINARIA Y EQUIPOS			
Descripción	Cantidad	Precio UNIT.	Precio Total
Cocina Industrial	7	\$ 2.000,00	\$ 14.000,00
Horno 4 latas	6	\$ 800,00	\$ 4.800,00
Refrigeradores y congeladores industriales	7	\$ 750,00	\$ 5.250,00
Campana Extractora de cocina industrial	7	\$ 500,00	\$ 3.500,00
Vehículos refrigerado pequeño	10	\$ 15.000,00	\$ 150.000,00
Tostadora	5	\$ 60,00	\$ 300,00
Batidora Industrial	6	\$ 900,00	\$ 5.400,00
Calentador Industrial	7	\$ 600,00	\$ 4.200,00
Total Máquinas y Equipos			\$ 187.450,00

Elaborado por: El autor, 2025.

MENAJE DE COCINA

Descripción	Cantidad	Precio UNIT.	Precio Total
Ollas de Acero Inoxidable	50	\$ 25,99	\$ 1.299,50
Ollas medianas	40	\$ 30,50	\$ 1.220,00
Cucharones de Acero Inoxidable	20	\$ 10,90	\$ 218,00
Espátula de Silicona	10	\$ 2,00	\$ 20,00
Coladores y Tamices	9	\$ 2,00	\$ 18,00
Tablas de Picar	8	\$ 5,25	\$ 42,00
Cuchillos Profesionales (Juego completo)	7	\$ 60,42	\$ 422,94
Tijeras de cocina	7	\$ 5,90	\$ 41,30
Bandejas Gastronómicas GN	12	\$ 5,20	\$ 62,40
Recipientes de plástico con tapa	50	\$ 20,00	\$ 1.000,00
Batidor de mano	5	\$ 67,90	\$ 339,50
Jarras Medidoras	6	\$ 3,15	\$ 18,90
Termómetro Digital de alimentos	8	\$ 7,40	\$ 59,20
Rollos plásticos de cocina	10	\$ 7,00	\$ 70,00
Guantes de horno (par)	4	\$ 4,50	\$ 18,00
Delantales y Gorras de malla (juego)	10	\$ 4,90	\$ 49,00
Guantes quirúrgicos (paca)	4	\$ 7,00	\$ 28,00
Guantes de látex cocina	30	\$ 1,00	\$ 30,00
TOTAL			\$ 4.956,74

Elaborado por: El autor, 2025.

MUEBLES Y ENSERES

Descripción	Cantidad	Precio UNIT.	Precio Total
Terminal de punto de venta (TPV)	4	\$ 900,00	\$ 3.600,00
Mesas de Acero Inoxidable	9	\$ 850,00	\$ 7.650,00
Escurreidor de platos y utensilios	10	\$ 84,00	\$ 840,00
Carrito de bandejas	9	\$ 350,00	\$ 3.150,00
TOTAL			\$ 15.240,00

Elaborado por: El autor, 2025.

Apéndice Nº4 Calendario de Amortización de activos Fijos Tangibles

AÑO	Maquinaria y Equipo	Menaje de cocina	Muebles y Enseres	Depreciación total anual	Valor Final en libros
	\$ 187.450,00	\$ 4.956,74	\$ 15.240,00		\$207.646,74
1	\$ 37.490,00	\$ 991,35	\$ 3.048,00	\$ 41.529,35	\$166.117,39
2	\$ 37.490,00	\$ 991,35	\$ 3.048,00	\$ 41.529,35	\$124.588,04
3	\$ 37.490,00	\$ 991,35	\$ 3.048,00	\$ 41.529,35	\$ 83.058,70
4	\$ 37.490,00	\$ 991,35	\$ 3.048,00	\$ 41.529,35	\$ 41.529,35
5	\$ 37.490,00	\$ 991,35	\$ 3.048,00	\$ 41.529,35	\$ -

Elaborado por: El autor, 2025.

Apéndice N°5 Calendario de Amortización de los Activos Fijos Intangibles

Equipos	Costo Total	Vida útil (años)	Amortización anual
Software administrativo y facturación electrónica	\$ 3.000,00	1	\$ 3.000,00
Total	\$ 3.000,00		\$ 3.000,00

Elaborado por: El autor, 2025.

Apéndice N°6 Calendario de Amortización de los Activos Diferidos

Año	Permiso ARCSA y Municipales	Constitución legal y registro mercantil	Registro marca y Logo	obtención del RUC	Permiso del cuerpo de bomberos	Amortización total anual	Valor en libros al final del año
	\$ 500,00	\$ 750,00	\$ 300,00	\$ 25,00	\$ 150,00		\$ 1.725,00
1	\$ 500,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 5,00	\$ 150,00	\$ 835,00	\$ 890,00
2		\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 5,00		\$ 185,00	\$ 705,00
3		\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 5,00		\$ 185,00	\$ 520,00
4		\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 5,00		\$ 185,00	\$ 335,00
5		\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 5,00		\$ 185,00	\$ 150,00

Elaborado por: El autor, 2025.

Apéndice N°7

ESCENARIO BASE

Períodos	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 276.357,25	\$ 392.141,30	\$ 512.325,35	\$ 636.909,40	\$ 765.893,45	
(-) Costo fijo	\$ -268.317,77	\$ -273.684,12	\$ -279.157,80	\$ -284.740,96	\$ -290.435,78	
(-) Intereses	\$ -15.844,38	\$ -13.312,86	\$ -10.496,55	\$ -7.363,39	\$ -3.877,76	
(-) Depreciación	\$ -15.012,01	\$ -15.012,01	\$ -15.012,01	\$ -15.012,01	\$ -15.012,01	
(-) Amortización	\$ -4.725,00	\$ -4.725,00	\$ -4.725,00	\$ -4.725,00	\$ -4.725,00	
(=) UAI	\$ -27.541,91	\$ 85.407,30	\$ 202.933,99	\$ 325.068,03	\$ 451.842,90	
(-) Impuesto (15%)	\$ 8.262,57	\$ -25.622,19	\$ -60.880,20	\$ -97.520,41	\$ -135.552,87	
(=) Utilidad Neta	\$ -19.279,34	\$ 59.785,11	\$ 142.053,79	\$ 227.547,62	\$ 316.290,03	
(+) Amortización	\$ 4.725,00	\$ 4.725,00	\$ 4.725,00	\$ 4.725,00	\$ 4.725,00	
(+) Depreciación	\$ 15.012,01	\$ 15.012,01	\$ 15.012,01	\$ 15.012,01	\$ 15.012,01	
(-) Inversión Fija y Diferida	\$ -212.371,74					
(+/-) Inversión (capital de W)	\$ -22.359,81	\$ -447,20	\$ -456,14	\$ -465,26	\$ -474,57	\$ 24.202,98
(+) Préstamo	\$ 140.838,93					
(-) Amortización del principal de la deuda	\$ -22.502,40	\$ -25.033,91	\$ -27.850,23	\$ -30.983,38	\$ -34.469,01	
(+) Valor de desecho					\$	-
(=) Flujo del inversionista	\$ -93.892,62	\$ -22.491,91	\$ 54.032,07	\$ 133.475,31	\$ 215.826,69	\$ 325.761,01
VAN	\$ 383.247,54					
TIR	64%					

Apéndice N°8 Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA

Períodos	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 267.345,60	\$ 486.241,35	\$ 713.937,10	\$ 950.432,85	\$ 1.195.728,60	
(-) Costo fijo	\$ -268.317,77	\$ -273.684,12	\$ -279.157,80	\$ -284.740,96	\$ -290.435,78	
(-) Intereses	\$ -15.844,38	\$ -13.312,86	\$ -10.496,55	\$ -7.363,39	\$ -3.877,76	
(-) Depreciación	\$ -15.012,01	\$ -15.012,01	\$ -15.012,01	\$ -15.012,01	\$ -15.012,01	
(-) Amortización	\$ -4.725,00	\$ -4.725,00	\$ -4.725,00	\$ -4.725,00	\$ -4.725,00	
(=) UAI	\$ -36.553,56	\$ 179.507,35	\$ 404.545,74	\$ 638.591,48	\$ 881.678,05	
(-) Impuesto (15%)	\$ -10.966,07	\$ 53.852,21	\$ 121.363,72	\$ 191.577,45	\$ 264.503,41	
(=) Utilidad Neta	\$ -47.519,63	\$ 233.359,56	\$ 525.909,46	\$ 830.168,93	\$ 1.146.181,46	
(+) Amortización	\$ 4.725,00	\$ 4.725,00	\$ 4.725,00	\$ 4.725,00	\$ 4.725,00	
(+) Depreciación	\$ 15.012,01	\$ 15.012,01	\$ 15.012,01	\$ 15.012,01	\$ 15.012,01	
(-) Inversión Fija y Diferida	\$ -212.371,74					
(+/-) Inversión (capital de W)	\$ -22.359,81	\$ -447,20	\$ -456,14	\$ -465,26	\$ -474,57	\$ 24.202,98
(+) Préstamo	\$ 140.838,93					
(-) Amortización del principal de la deuda	\$ -22.502,40	\$ -25.033,91	\$ -27.850,23	\$ -30.983,38	\$ -34.469,01	
(+) Valor de desecho					\$	-
(=) Flujo del inversionista	\$ -93.892,62	\$ -50.732,21	\$ 227.606,52	\$ 517.330,98	\$ 818.447,99	\$ 1.155.652,44
VAN	\$ 1.680.470,59					
TIR	141%					

Apéndice N°9 Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA

Períodos	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 258.903,11	\$ 316.202,12	\$ 375.701,13	\$ 437.400,15	\$ 501.299,16	
(-) Costo fijo	\$ -268.317,77	\$ -273.684,12	\$ -279.157,80	\$ -284.740,96	\$ -290.435,78	
(-) Intereses	\$ -15.844,38	\$ -13.312,86	\$ -10.496,55	\$ -7.363,39	\$ -3.877,76	
(-) Depreciación	\$ -15.012,01	\$ -15.012,01	\$ -15.012,01	\$ -15.012,01	\$ -15.012,01	
(-) Amortización	\$ -4.725,00	\$ -4.725,00	\$ -4.725,00	\$ -4.725,00	\$ -4.725,00	
(=) UAI	\$ -44.996,05	\$ 9.468,12	\$ 66.309,77	\$ 125.558,78	\$ 187.248,60	
(-) Impuesto (15%)	\$ 13.498,82	\$ -2.840,44	\$ -19.892,93	\$ -37.667,63	\$ -56.174,58	
(=) Utilidad Neta	\$ -31.497,24	\$ 6.627,69	\$ 46.416,84	\$ 87.891,15	\$ 131.074,02	
(+) Amortización	\$ 4.725,00	\$ 4.725,00	\$ 4.725,00	\$ 4.725,00	\$ 4.725,00	
(+) Depreciación	\$ 15.012,01	\$ 15.012,01	\$ 15.012,01	\$ 15.012,01	\$ 15.012,01	
(-) Inversión Fija y Diferida	\$ -212.371,74					
(+/-) Inversión (capital de W)	\$ -22.359,81	\$ -447,20	\$ -456,14	\$ -465,26	\$ -474,57	\$ 24.202,98
(+) Préstamo	\$ 140.838,93					
(-) Amortización del principal de la deuda	\$ -22.502,40	\$ -25.033,91	\$ -27.850,23	\$ -30.983,38	\$ -34.469,01	
(+) Valor de desecho					\$	-
(=) Flujo del inversionista	\$ -93.892,62	\$ -34.709,81	\$ 874,65	\$ 37.838,36	\$ 76.170,21	\$ 140.545,01
VAN	\$ 126.825,79					
TIR	18%					

Tabla A1**Resultados de las entrevistas a los rectores de escuelas particulares.**

Nombre de la institución	Rectores que aceptan el servicio	Nº de Estudiantes
1. JARDÍN Y ESCUELA PARTICULAR ALEGRÍAS INFANTILES	SI	108
2. UNIDAD EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR PABLO BAQUERIZO NAZUR	NO	173
3. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR NOVUS	SI	607
4. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "SAN JOSÉ DE CALASANZ"	SI	111
5. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO LIBANES	SI	447
6. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR BLINGUE INTERAMERICANO	SI	1187
7. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GREGORIANO	NO	458
8. ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR INVESCIENCIAS	SI	189
9. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO DEL NORTE	NO	229
10. ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR CAMINO AL ESPACIO	SI	228
11. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR INTEGRAL SUDAMERICANO	SI	200
12. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR SANTA ANA	NO	668
13. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LOS DELFINES	SI	476
14. ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR BAUTISTA GUAYACANES	SI	77
15. ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR NUEVA GENERACIÓN	SI	339
16. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR JOSÉ BENITO BENITEZ SAN ANDRÉS	SI	270
17. UNIDAD EDUCATIVA BÁSICA PARTICULAR THALIA CORTES DE VIVAR	SI	187
18. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR BILINGÜE SANTO DOMINGO DE GUZMÁN	NO	1361
19. ESCUELA PARTICULAR MIXTA BILINGÜE MUNDO NUEVO	SI	672
20. ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR MUNDO DE AVENTURAS	SI	28
21. ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR SAN GABRIEL	SI	164
22. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR JEAN PIAGET	NO	153
23. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR BRISAS DEL RÍO	SI	410
24. ESCUELA PARTICULAR MIS CONOCIMIENTOS	SI	99
25. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LA DOLOROSA	NO	193
26. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR AMÉRICA	SI	434
27. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR MATILDE AMADOR SANTISTEVAN	NO	1588
28. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR FELIPE COSTA VON BUCHWALD	SI	482
29. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR SANTA LUISA DE MARILLAC	SI	682

30. UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR BILINGÜE ECOMUNDO	SI	979
31. ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR PADRE CARLOS MANTILLA	SI	193
32. ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR NUEVA ALBORADA	NO	302
33. UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ DOMINGO DE SANTISTEVAN	SI	1154
34. UNIDAD EDUCATIVA BILINGUE LICEO ALBONOR	NO	557
35. ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN	SI	952
36. ESCUELA DE EDUCACION BASICA PARTICULAR LAS AMERICAS	SI	304
37. ESCUELA DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA MATILDE HIDALGO DE PROCEL	NO	91
38. ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR BRILLANTE FUTURO	SI	144
39. UNIDAD EDUCATIVA PASIONISTA	NO	1037
40. UNIDAD EDUCATIVA BÁSICA PARTICULAR THALIA CORTES DE VIVAR	SI	187
41. UNIDAD EDUCATIVA EL SAMAN	NO	184
42. UNIDAD EDUCATIVA EL ATENEO	SI	332

Elaborado por: El autor, 2025

Tabla A3

Análisis del macroentorno y microentorno.

	Oportunidades	Amenazas
Macroentorno	O1. Crecimiento sostenido del sector servicios y su participación significativa en el PIB nacional, lo que impulsa la demanda de servicios complementarios como el catering escolar.	A1. Cambios en las regulaciones o políticas educativas podrían imponer nuevas exigencias o restricciones que afecten la operación del servicio.
	O2. Disponibilidad del factoring como mecanismo financiero innovador que garantiza liquidez y facilita la sostenibilidad económica del negocio.	A2. Burocracia y lentitud en procesos de autorización o fiscalización por parte de organismos públicos como el ministerio de Educación o el CONE.
	O3. Mayor conciencia social sobre la importancia de la alimentación saludable infantil, lo que favorece la aceptación de servicios de catering nutritivos.	A3. Inestabilidad económica o desaceleración del PIB que reduzca la capacidad de gastos de las familias y de las instituciones privadas.
	O4. Creciente aceptación del factoring y de modelos empresariales modernos, que proyectan una imagen de innovación y confianza.	A4. Tasas de desempleo elevadas que afecten el poder adquisitivo y, en consecuencia, la demanda de servicios de alimentación escolar.
	O5. Implementación obligatoria de facturación electrónica y el sistema digital que facilitan la gestión eficiente de pedidos y cobros.	A5. Incremento de costos por la obligación de usar materiales sostenibles o biodegradables.
	O6. Avances en tecnología alimentaria y métodos de cocción saludables que mejoran la calidad y valor nutricional de los menús.	A6. Sanciones y penalizaciones por incumplimiento de normativas ambientales relacionadas con el manejo de residuos o plásticos.
	O7. Tendencia global hacia la sostenibilidad y uso de envases biodegradables, que puede mejorar la imagen ambiental del negocio.	A7. Exigencias legales y sanitarias rigurosas que implican costos adicionales y controles permanentes.
	O8. Creciente demanda de servicios alimentarios sostenibles por parte de instituciones educativas y padres de familia, lo que impulsa la adopción de prácticas ecológicas dentro del catering escolar.	A8. Posibles reformas o actualizaciones en las leyes que obliguen a modificar procesos o generar gastos imprevistos para mantener la legalidad.

	Oportunidades	Amenazas
Microentorno	O9. Baja competencia especializada en el nicho de catering escolar.	A9. Ingreso de nuevos competidores con mayor inversión.
	O10. Posibilidad de posicionamiento como servicio integral	A10. Adaptación de competidores actuales al mismo segmento.
	O11. Escasa oferta formal especializada.	A11. Facilidad de entrada para empresas con capital.
	O12. Regulaciones que favorecen a la nutrición escolar.	A12. Incremento de interés en el sector por parte de la competencia.
	O13. Conciencia social creciente sobre nutrición infantil	A13. Persistencia del consumo de alimentos no saludables.
	O14. Demanda de soluciones escolares reguladas.	A14. Preferencia por opciones más económicas, aunque inadecuadas.
	O15. Instituciones interesadas en mejorar su imagen educativa.	A15. Comparación constante con opciones más baratas.
	O16. Interés por servicios integrales con soluciones financieras.	A16. Baja fidelidad ante ofertas más agresivas.
	O17. Alianzas con proveedores sostenibles locales.	A17. Incremento en precios por escasez de insumos.
	O18. Apertura a acuerdos de largo plazo.	A18. Dependencia de pocos proveedores certificados.
Elaborado por: El autor, 2025		

Tabla A5

Matriz Impacto – Probabilidad

Oportunidades/Amenazas	Impacto (1-5)	Probabilidad (1-5)	Impacto x Probabilidad	Afectación
O1	4	4	16	Aplica
O2	5	4	20	Aplica
O3	5	5	25	Aplica
O4	4	3	12	No Aplica
O5	4	5	20	Aplica
O6	5	4	20	Aplica
O7	4	4	16	Aplica
O8	5	5	25	Aplica
O9	5	3	15	No Aplica
O10	5	4	20	Aplica
O11	5	4	20	Aplica
O12	4	3	12	No Aplica
O13	5	5	25	Aplica
O14	4	3	12	No Aplica
O15	4	4	16	Aplica
O16	4	3	12	No Aplica
O17	4	4	16	Aplica
O18	5	4	20	Aplica
A1	5	4	20	Aplica
A2	4	4	16	Aplica
A3	4	3	12	No Aplica
A4	3	3	9	No Aplica
A5	4	4	16	Aplica
A6	5	2	10	No Aplica
A7	5	5	25	Aplica
A8	4	3	12	No Aplica
A9	5	4	20	Aplica
A10	4	3	12	No Aplica
A11	4	3	12	No Aplica
A12	4	4	16	Aplica
A13	3	4	12	No Aplica
A14	5	5	25	Aplica
A15	4	4	16	Aplica
A16	4	3	12	No Aplica
A17	5	4	20	Aplica
A18	4	3	12	No Aplica

Elaborado por: El autor, 2025

Tabla A6

Matriz Impacto-Probabilidad Depurada

Oportunidad/ Amenaza	Impacto	Aplicabilidad
O1. Crecimiento sostenido del sector servicios y su participación significativa en el PIB nacional, lo que impulsa la demanda de servicios complementarios como el catering escolar.	16	Aplica
O2. Disponibilidad del factoring como mecanismo financiero innovador que garantiza liquidez y facilita la sostenibilidad económica del negocio.	20	Aplica
O3. Mayor conciencia social sobre la importancia de la alimentación saludable infantil, lo que favorece la aceptación de servicios de catering nutritivos.	25	Aplica
O5. Implementación obligatoria de facturación electrónica y el sistema digital que facilitan la gestión eficiente de pedidos y cobros.	20	Aplica
O6. Avances en tecnología alimentaria y métodos de cocción saludables que mejoran la calidad y valor nutricional de los menús.	20	Aplica
O7. Tendencia global hacia la sostenibilidad y uso de envases biodegradables, que puede mejorar la imagen ambiental del negocio.	16	Aplica
O8. Creciente demanda de servicios alimentarios sostenibles por parte de instituciones educativas y padres de familia, lo que impulsa la adopción de prácticas ecológicas dentro del catering escolar.	25	Aplica
O10. Posibilidad de posicionamiento como servicio integral.	20	Aplica
O11. Escasa oferta formal especializada.	20	Aplica
O13. Conciencia social creciente sobre nutrición infantil.	25	Aplica
O15. Instituciones interesadas en mejorar su imagen educativa.	16	Aplica
O17. Alianzas con proveedores sostenibles locales.	16	Aplica
O18. Apertura a acuerdos de largo plazo.	20	Aplica
A1. Cambios en las regulaciones o políticas educativas podrían imponer nuevas exigencias o restricciones que afecten la operación del servicio.	20	Aplica

A2. Burocracia y lentitud en procesos de autorización o fiscalización por parte de organismos públicos como el ministerio de Educación o el CONE.	16	Aplica
A5. Incremento de costos por la obligación de usar materiales sostenibles o biodegradables.	16	Aplica
A7. Exigencias legales y sanitarias rigurosas que implican costos adicionales y controles permanentes.	25	Aplica
A9. Ingreso de nuevos competidores con mayor inversión.	20	Aplica
A12. Incremento de interés en el sector por parte de la competencia.	16	Aplica
A14. Preferencia por opciones más económicas, aunque inadecuadas.	25	Aplica
A15. Comparación constante con opciones más baratas.	16	Aplica
A17. Incremento en precios por escasez de insumos.	20	Aplica

Elaborado por: El autor, 2025

Tabla A7

Análisis de las Actividades Primarias y Actividades de Soporte.

	Fortalezas	Debilidades
Actividad Primaria	F1. Prioridad en la calidad, frescura y adaptación cultural de los alimentos. F2. Riguroso aseguramiento de la inocuidad y seguridad alimentaria, generando confianza. F3. Capacidad para preservar la frescura y propiedades nutricionales de los insumos. F4. Habilidad para diseñar menús que cumplen altos estándares nutricionales y atienden dietas especiales. F5. Compromiso con la alimentación saludable, un valor diferenciador en el mercado educativo. F6. Adhesión estricta a la regulación local, que genera legitimidad y reduce riesgos legales. F7. Implementación de buenas prácticas que minimizan significativamente los riesgos sanitarios. F8. Demostración de compromiso ambiental y cumplimiento de normativas específicas de envases. F9. Aseguramiento de la frescura y la disponibilidad oportuna de los alimentos en las instituciones. F10. Facilita una mejor experiencia de entrega y posibles interacciones directas con los estudiantes. F11. Base para el desarrollo de una propuesta de valor adaptada al mercado. F12. Ofrece una combinación única de beneficios para la salud y flexibilidad financiera.	D1. Fuerte dependencia de proveedores locales y estacionalidad, lo que puede afectar la consistencia y el precio. D2. Altos costos de cumplimiento normativo y potencial para errores humanos. D3. Requerimientos de infraestructura especializada y altos costos de mantenimiento. D4. Complejidad para satisfacer preferencias individuales y gestionar múltiples requisitos dietéticos. D5. Proceso intensivo en mano de obra y potencial para márgenes más bajos que alternativas procesadas D6. La regulación compleja y cambiante exige monitoreo constante y puede generar costos adicionales. D7. Costos más elevados de materiales ecológicos y la necesidad de investigación continua. D8. Vulnerabilidad a factores externos como el tráfico o contingencias climáticas. D9. El modelo de cobranza factoring puede generar resistencia inicial o desconfianza en algunas instituciones. D10. Alta dependencia de la satisfacción continua; cualquier incidente puede llevar a la pérdida del cliente.

Actividad de soporte

F13. Soporte sólido para la viabilidad económica y el control riguroso de las operaciones.

F14. Acceso a capital de trabajo y reducción de la carga administrativa de cobranza.

F15. Operación dentro de un marco legal establecido, brindando seguridad y legitimidad.

F16. Asegura personal con competencias clave y altos estándares de seguridad alimentaria.

F17. Impulso a la eficiencia operativa, reducción de errores y mejora de la logística.

D11. Los costos financieros asociados a las comisiones de factoring reducen el margen de ganancia.

D12. La complejidad de la legislación y el riesgo de sanciones por incumplimiento.

D13. Dificultad para encontrar y retener personal especializado en catering escolar.

D14. La implementación y mantenimiento de sistemas tecnológicos avanzados son costosos y complejos.

Elaborado por: El autor, 2025

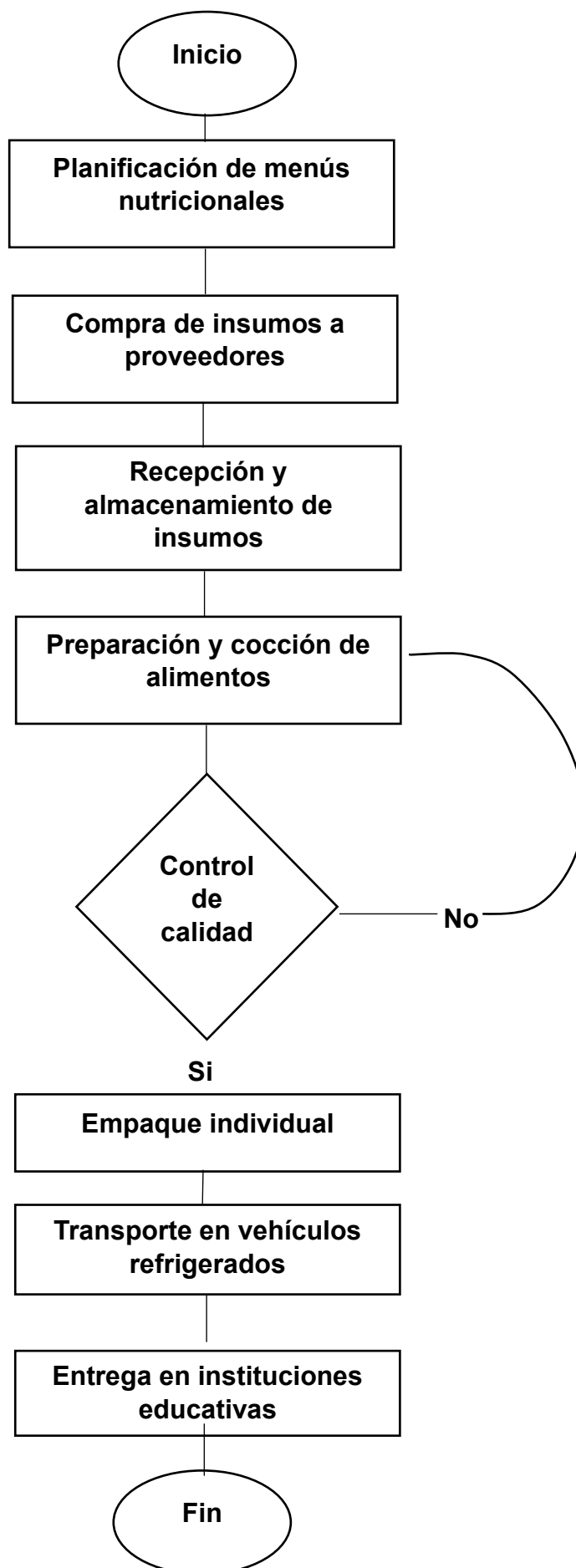
Diagrama de flujo de procesos del servicio

Tabla A10

Matriz Impacto – Grado de Control

Oportunidad / Amenazas	Impacto	Afectación
F1. Prioridad en la calidad, frescura y adaptación cultural de los alimentos.	25	Aplica
F3. Capacidad para preservar la frescura y propiedades nutricionales de los insumos.	26	Aplica
F4. Habilidad para diseñar menús que cumplen altos estándares nutricionales y atienden dietas especiales.	20	Aplica
F6. Adhesión estricta a la regulación local, que genera legitimidad y reduce riesgos legales.	25	Aplica
F7. Implementación de buenas prácticas que minimizan significativamente los riesgos sanitarios.	26	Aplica
F10. Facilita una mejor experiencia de entrega y posibles interacciones directas con los estudiantes.	26	Aplica
F11. Base para el desarrollo de una propuesta de valor adaptada al mercado.	26	Aplica
F15. Operación dentro de un marco legal establecido, brindando seguridad y legitimidad.	26	Aplica
	20	Aplica

F16. Asegura personal con competencias clave y altos estándares de seguridad alimentaria.

D1. Fuerte dependencia de proveedores locales y estacionalidad, lo que puede afectar la consistencia y el precio.	20	Aplica
D2. Altos costos de cumplimiento normativo y potencial para errores humanos.	26	Aplica
D5. Proceso intensivo en mano de obra y potencial para márgenes más bajos que alternativas procesadas	26	Aplica
D6. La regulación compleja y cambiante exige monitoreo constante y puede generar costos adicionales.	20	Aplica
D8. Vulnerabilidad a factores externos como el tráfico o contingencias climáticas.	20	Aplica
D10. Alta dependencia de la satisfacción continua; cualquier incidente puede llevar a la pérdida del cliente.	26	Aplica

Elaborado por: El autor, 2025