



Julio 2019 - ISSN: 1696-8352

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA DIVERSIFICACIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS EN LA EMPACADORA ESTAR C.A.

Carolina Johanna Vite León

Egresada de la Carrera de Ingeniería Comercial

Roberto Flores Moncayo

Economista, Magister en Gerencia de Proyectos

cvitel@ulvr.edu.ec, rfloresm@ulvr.edu.ec

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carolina Johanna Vite León y Roberto Flores Moncayo (2019): "Estudio de factibilidad para la diversificación de la cartera de productos en la empacadora ESTAR C.A.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (julio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/productos-empacadora-estarca.html>

Resumen

El presente estudio plantea una alternativa de comercialización del camarón con valor agregado en el consumo interno de Guayaquil como mercado objetivo. La finalidad es garantizar el aumento de la rentabilidad del producto y a la vez, disminuir costos de logística y distribución u otros. El valor agregado del producto consiste en que el consumidor final adquiera camarón con calidad de exportación que esté listo para su preparación, obviando los procesos de desvenado, descabezado y pelado. Además, el consumidor obtendrá las proporciones exactas de camarón que necesite para sus diversas necesidades alimenticias. Otro beneficio que se da gracias al producto es el fortalecimiento de la productividad en el mercado local, así como el aumento de plazas de trabajo para la empresa. El producto será distribuido con una marca propia mediante canales de distribución que permitan el crecimiento, desarrollo y posicionamiento del mismo con valor agregado a nivel local.

Palabras clave: Estudio de factibilidad, camarón, empacadora, valor agregado

Abstract

The present study proposes an alternative commercialization of shrimp with added value in the internal consumption of Guayaquil as the target market. The purpose is to guarantee the

increase of the profitability of the product and, at the same time, reduce costs of logistics and distribution or others. The added value of the product is that the final consumer acquires shrimp with export quality that is ready for its preparation, avoiding the process of deveining, decapitation and peeling. In addition, the consumer will obtain the exact proportions of shrimp they need for their various dietary needs. Another benefit that is given thanks to the product is the strengthening of productivity in the local market, as well as the increase of Jobs for the company. The product will be distributed with its own brand through distribution channels that allow the growth, development and positioning of the same with added value at the local level.

Keywords: Feasibility study, shrimp, packing, added value

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

La empaedora de camarones Estar C.A. es una empresa que al inicio de sus operaciones ha tenido una trayectoria de expansión, crecimiento y posicionamiento en un mercado sumamente competitivo, esto le ha permitido contar con maquinarias y equipos de alta tecnología para empacar óptimamente camarones enteros para la exportación, en donde aprovecha al máximo la capacidad de producción de sus activos no corrientes (propiedades, planta y equipos), que le ha permitido cumplir sus obligaciones con terceros y el reparto de utilidades con sus accionistas.

Sin embargo, el decrecimiento económico que está atravesando el País desde el año 2015 ha generado efectos negativos para los sectores productivos, donde personas jurídicas (públicas y privadas), comienzan a recortar costos y gastos inherentes a la actividad económica que realizan, con el fin de salvaguardar su estabilidad y permanencia en la industria, que son efecto de una economía incierta en el Ecuador.

El sector camaronero representa una fuente impresionante de empleo a nivel nacional e internacional. De acuerdo a información de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Investigación (SENECYT), en el país existen 37.956 profesionales en el área agrícola y pesca debidamente formados y reconocidos por dicha secretaria (PRO ECUADOR, 2016).

Esta industria ha tenido un crecimiento elevado y por ende alcanza rentabilidades inmediatas debido a las novedosas implementaciones en cuanto a recursos tecnológicos y demás.

Las condiciones climatológicas del Ecuador han permitido además el desarrollo de un sin número de ejemplares, tanto de flora como fauna; en este caso el camarón es uno de las

especies que se beneficia directamente de aquellas propiedades, ya que en el país se generan hasta 3.5 ciclos de cosecha por año de dicho producto, así como un mayor desarrollo productivo por hectárea, lo que convierte al país en el mejor proveedor de camarón del mundo por su sostenibilidad (PRO ECUADOR, 2016). Estas bondades se deben a los siguientes factores:

- Ubicación estratégica en la mitad del mundo (latitud cero de la línea ecuatorial).
- Clima mega-diverso con más de 81 microclimas.
- Ubicado en una de las áreas más productivas acuícola del mundo.

Es importante destacar también que el Ecuador fue el pionero en el cultivo de camarón en el continente americano, esta actividad nació hace unos 40 años y hoy en día el sector productor camaronero es una de las industrias más dinámicas del país (PRO ECUADOR, 2016).

Guayas es la principal provincia productora de camarón en el país; durante el 2015 presentó un total de 138 mil hectáreas cultivadas representando el 65.23% del total nacional, seguido por El Oro con el 19.05%, en tercer lugar Manabí con el 8.77% y por último Esmeraldas con el 6.94% (PRO ECUADOR, 2016).

Para la empacadora de camarones Estar C.A. el factor externo ha incidido gravemente ya que el producto que actualmente oferta, compite dentro de un mercado saturado, donde hay más ofertantes que demandantes. Debido a esta decisión administrativa, a partir del año 2016 existe una disminución de sus ingresos en un 30%, generando en varias ocasiones una paralización en la producción debido a que la maquinaria representa un alto porcentaje en costos (por su mantenimiento), utilizando el 60% de la capacidad de producción (relacionado con años anteriores que se utilizaba hasta al 90%).

Siendo otra causa la administración empírica que maneja la gerencia – propietaria, evitando dar apertura a estudios técnicos más profundos por temor al cambio; esto hace que las decisiones que se toman, generen un bajo grado de confiabilidad y alto riesgo de inestabilidad para la empacadora.

Si se disminuye la producción en la empacadora de camarones Estar C.A., los activos se convertirán en improductivos, maquinaria ociosa, generando costos y gastos innecesarios, repercutiendo negativamente en la liquidez y rentabilidad de la compañía.

Por lo que se debería ampliar el servicio de la empacadora de camarones enteros a una con valor agregado, como empacar camarones sin cola y sin cabeza, ahumados, precocidos, etc., incrementando maquinaria adecuada para la elaboración de estos productos,

financiándose con banca pública de primer piso, esperando obtener resultados prósperos en el mediano plazo.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un estudio de factibilidad para evaluar la diversificación de la cartera de productos en la empaedora de camarón ESTAR S.A.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la cartera de productos en la empaedora de camarones ESTAR S.A.

Estimar la demanda potencial de los nuevos productos a ofrecer a la actual y potencial cartera de clientes de la empresa ESTAR S.A.

Desarrollar la ingeniería del Estudio de Factibilidad.

Evaluar la factibilidad financiera de diversificar la cartera de productos para la empaedora de camarones ESTAR S.A.

Desarrollo Teórico

Diversificación de productos y servicios

El término diversificación en el mercado hace referencia a la estrategia que encamina a la empresa a ingresar a nuevos sectores en el mercado, generando nuevos productos para la amplitud de beneficios y negocios a largo plazo que reduzcan los riesgos de estabilidad de la marca. La estrategia de diversificación es una decisión importante de la empresa, significa tomar riesgos y asumirlos, si bien muchas empresas salen victoriosas muchas otras realiza planes desastrosos que llevan a una desafortunada pérdida, para evitar el descenso es importante realizar un estudio profundo del mercado teniendo como objetivo hallar el grado de interés para el grupo objetivo (CIM, 2016)

Muchas empresas deciden realizar cambios, considerando nuevas ideas y nuevos mercados donde se visualicen grandes oportunidades de crecimiento de acuerdo a una estrategia de diversificación buscando crecimiento o expansión. Las empresas suelen tomar esta estrategia como una manera de sobrevivir y evitar al máximo que otras compañías las saquen del mercado, es así como en la mayoría de casos las empresas donde los beneficios van en descenso y la probabilidad de fracasar es alta deciden ejecutar un plan de diversificación (CIM, 2016).

Estudio de Factibilidad

La factibilidad está diseñada para analizar la mejor alternativa de solución en la etapa de pre factibilidad, tomando en cuenta los mismos aspectos, pero con mayor profundidad y dirigidos a la opción más rentable (Córdoba, 2006)

En esta etapa de cualquier proyecto, se perfecciona la alternativa recomendada, generalmente con base en la información recolectada. (pág. 16) “Es el nivel más profundo, conocido como *Proyecto Definitivo* o *Proyecto* simplemente. Contiene básicamente toda la información del anteproyecto, pero aquí son tratados los puntos más finos” (Córdoba, 2006).

Los estudios de factibilidad (pág. 57) “deben desembocar en conclusiones definitivas sobre todos los aspectos fundamentales del proyecto, una vez consideradas las diversas variantes posibles” (Behrens & Hawranek, 1994). Esas conclusiones, así como las recomendaciones que se realicen respecto de decisiones que han de realizar las partes involucradas en el proyecto, deberán explicarse y respaldarse con pruebas contundentes.

(Behrens & Hawranek, 1994) Para facilitar su presentación, el estudio de viabilidad debe dar comienzo con un breve resumen esquemático en el que se reseñen los datos del proyecto y las conclusiones y recomendaciones, que seguidamente se tratarán con detalle en la parte principal del estudio (pág. 57).

El resumen esquemático debe contener todos los aspectos críticos del estudio, como los siguientes: el grado de confianza de los datos sobre el clima empresarial; los insumos y productos del proyecto; el margen de error de los pronósticos de tendencias de mercados, oferta y tecnología, y el diseño del proyecto.

(Behrens & Hawranek, 1994) “La estructura del resumen esquemático debe ser igual que la de la parte principal del estudio de viabilidad y versar sobre las siguientes esferas, pero no debe ceñirse únicamente a ellas” (pág. 57):

- Resumen de los antecedentes y del historial del proyecto
- Resumen del análisis de mercados y del concepto de comercialización
- Materias primas y suministros
- Ubicación, emplazamiento y medio ambiente
- Ingeniería y tecnología
- Organización y gastos generales
- Recursos humanos
- Calendario de ejecución del proyecto
- Análisis financiero y apreciación previa de la inversión

Otro autor, (Miranda, 2004) indica que el estudio de factibilidad debe conducir a: (pág. 36)

- ✓ Identificación plena del proyecto a través de los estudios de mercado, tamaño, localización y tecnología apropiada.
- ✓ Diseño del modelo administrativo adecuado para cada etapa del proyecto.

- ✓ Estimación del nivel de las inversiones necesarias y su cronología, lo mismo que los costos de operación y el cálculo de los ingresos.
- ✓ Identificación plena de fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto.
- ✓ Definición de términos de contratación y pliegos de licitación de obras para adquisición de equipos.
- ✓ Sometimiento del proyecto si es necesario a las respectivas autoridades de planeación.
- ✓ Aplicación de criterios de evaluación tanto financiera como económica, social y ambiental, que permita allegar argumentos para la decisión de realización del proyecto.

(Miranda, 2004) En efecto, del estudio de factibilidad se puede esperar, o abandonar el proyecto por no encontrarlo suficientemente viable o conveniente; o mejorarlo, elaborando un diseño definitivo, teniendo en cuenta las sugerencias y modificaciones que surgirán de los analistas representantes de las fuentes alternas de financiación, o de funcionarios estatales de planeación en los diferentes niveles, nacional, sectorial, regional, local o empresarial (pág. 36).

En definitiva, los objetivos de cualquier estudio de factibilidad se pueden resumir en los siguientes términos:

- i. Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha
- ii. Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.
- iii. Corroboración de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico y social de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio.

“El estudio de factibilidad es un trabajo inteligente en el que concurren talentos diferentes especializados en las más diversas áreas según su magnitud y complejidad, lo que supone altos costos y tiempo suficientes para su realización” (Miranda, 2004); por lo tanto, solamente una de las alternativas seleccionadas en el nivel anterior se somete a estudio de factibilidad.

(Córdoba, 2006) Por lo tanto, la decisión de emprender una inversión tiene cuatro componentes básicos: (pág. 20)

- El decisor, un inversionista, financiero o analista
- Las variables controlables por el decisor
- Las variables no controlables por el decisor
- Las opciones o proyectos que se deben evaluar.

(pág. 20) El *análisis del entorno* donde se sitúa la empresa y el proyecto que se evalúa implementar es fundamental para determinar el impacto de las variables controlables y no controlables. El *análisis financiero* es una evaluación del desempeño histórico de una firma y un pronóstico de sus posibilidades futuras. También es importante definir las *opciones estratégicas* de la decisión en un contexto dinámico. (Córdoba, 2006).

Para recomendar la aprobación de cualquier proyecto es preciso estudiar un mínimo de tres factibilidades que condicionarán el éxito o fracaso de una inversión: la factibilidad *técnica*, la *legal* y la *financiera*. Otras factibilidades son las de *gestión*, *política* y *ambiental*.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

Descriptivo de modo que se examinarán las variables dependientes e independientes, de esa forma se procederá a estudiar respectivamente el contexto de la información.

Enfoque de Investigación

La modalidad de investigación que se efectuará será de manera cuali-cuantitativa (enfoque mixto) la misma que ayudará a reunir información relevante conforme a las variables a investigar.

Herramientas y Técnicas de Investigación

- Encuestas a clientes potenciales (personas) que consumen camarón procesado
- Encuestas a administradores de restaurantes y hoteles de lujo,

Las herramientas que se utilizarán para llevar a cabo la recopilación de la información requerida serán los instrumentos o herramientas tales como:

- ✓ Guía de entrevistas
- ✓ Cuestionarios

Población y Muestra

Para definir la población de estudio, se tomó en consideración información primaria proporcionada por la Cámara de Turismo del Guayas y del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017). Se estima que la población de Guayaquil será alrededor de 2`698.077 habitantes para el año 2019.

Dadas estas especificaciones de la base de datos del INEC, se consideró una población desconocida, debido a que se desconoce la cantidad exacta de hogares de tipo de nivel socio-económico medio y alto que consumen camarón. Además, la Cámara de Turismo del Guayas, proporcionó la base de datos de restaurantes y hoteles de lujo y de primera categoría.

RESULTADOS

Los hoteles y restaurantes de lujo consumen alrededor de 301 a 450 libras por semana, y un porcentaje del 88% prefiere el camarón mediano.

El 70.8% de los establecimientos encuestados prefieren el camarón en grandes porciones.

Todos los establecimientos necesitan recibir el producto en sus respectivos domicilios y todas las empresas demandan más de cuatro libras, por lo que los paquetes deberán tener esta característica.

El 84% de los establecimientos prefieren el punto de distribución en el sector norte de la ciudad y el 16% lo prefieren en el centro.

El 40% de negocios estarían dispuestas a pagar \$3 por una libra de camarón con valor agregado, el 24% pagarían \$3.10 por una libra de camarón.

El 86% de la población consume camarón, además el 46% de personas consumen de una a dos veces al mes y el 42% lo consumen de tres a cuatro veces. Por lo tanto, el producto estrella es el camarón mediano con un 65.5% de preferencia.

El 62.7% de la población prefieren en el norte de la ciudad, por lo que el punto de venta se ubicará en este sector.

El estudio muestra que el 7.3% de personas consume una libra de camarón al mes, el 30.6% de las personas consumen dos libras al mes, también el 27.3% consumen tres libras al mes, el 12.7% consumen cuatro libras al mes y el 22.1% de la población encuestada consume más de cuatro libras de camarón al mes.

Las personas regularmente adquieren el producto en distintos lugares de abastecimiento, como resultado observamos que el 40.3% lo adquiere en los supermercados de la ciudad, el 47.9% en mercados municipales, el 10.3% en tiendas de barrio y el 1.5% los adquieren de otra manera.

La preferencia de las familias se da en adquirir camarón entero en porciones de una libra, ya que el resultado es del 73.3% en relación al 13.3% de encuestados que prefieren porciones de dos libras y el 6.7%, 3.3%, 3.3% que prefieren porciones de tres libras, cuatro libras y más de cuatro libras respectivamente.

La preferencia de los encuestados se inclina a pagar por una libra de camarón entero \$2.50 con un porcentaje del 58.3 %.

La preferencia de los encuestados se inclina a pagar por una libra de camarón descabezado \$3 con un porcentaje del 60.3 %.

Del análisis que se obtuvo de las personas que escogieron un paquete de camarón con valor agregado, se obtuvieron los siguientes resultados: el 50.5% de las personas estarían dispuestas a pagar \$4.50 por una libra de camarón.

La preferencia de los encuestados se inclina a pagar por una libra de camarón descabezado \$3 con un porcentaje del 60.3 %.

La preferencia de las familias se da en adquirir camarón con valor agregado en porciones de una libra con un resultado del 49%.

La preferencia de los encuestados se inclina a pagar por media libra de camarón con valor agregado \$2.5 con un porcentaje del 50%.

La preferencia de las familias se da en adquirir camarón descabezado en porciones de una libra, ya que el resultado es del 66.7% en relación al 23% de encuestados que prefieren porciones de dos libras.

DISCUSIÓN

Flujo de Caja

Es una de las herramientas más importante en la toma de decisiones, este recoge información básica de de los estudios técnico, de mercado y organizacional. También maneja información de los efectos tributarios e indirectamente el estado de pérdidas y ganancias.

Horizonte de evaluación depende de las características del proyecto en proyecto de gran inversiones en activos fijos comprenderán periodos más largos, en el nuestro el periodo de evaluación escogido fue de cinco años.

El flujo de caja refleja momentos del proyecto, el momento cero reflejara las inversiones necesarias para empezar a operar la inversión necesaria en el proyecto alcanza la cifra de \$ 192.621,37.

En el flujo de caja es el resultado de la suma de todos los ingresos y la resta de todos los egresos de efectivo que se dan dentro del proyecto, estos gastos o costos vienen dados por los diferentes estudios realizados en este proyecto.

El valor de salvamento de los activos fijos son un parámetro importante a la hora de la evaluación del proyecto, y tienen que ser cuantificados en el momento en el que se termina el horizonte de planeación e incluido a la vez en el flujo de los ingresos con su valor residual después de las respectivas depreciaciones en el proyecto este valor fue de de \$ 15.981,67.

FLUJO DE CAJA

Descripción	1er AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4er. AÑO	5er. AÑO
Aportación de Accionistas	50.000,00				
Préstamo Bancario	142.621,37				
Caja Inicial		245,01	106.549,03	185.819,22	352.633,94
+ Ingresos Efectivos	676.744,75	948.298,11	1.045.498,67	1.152.662,28	1.270.810,17
+ Otros Ingresos					
= Total Disponible	869.366,12	948.543,12	1.152.047,70	1.338.481,50	1.623.444,11
	-	-	-	-	-
- Inversiones en Activos Fijos	52.320,00			5.000,00	-
- Gastos de Constitución y Preoperativos	9.388,20				
- Egresos Efectivos Compras	586.613,70	615.944,39	646.741,61	679.078,69	713.032,62
- Egresos Gastos de Personal de Planta	58.902,49	69.386,81	92.727,58	110.989,26	132.608,53
- Egresos Gastos de Publicidad	38.500,00	30.190,00	30.949,00	29.583,90	30.502,29
- Gastos Operativos	25.500,46	26.775,49	28.114,26	29.519,98	30.995,97
- Gastos Administrativos	36.023,00	37.824,15	39.715,36	41.701,13	43.786,18
- Egresos Pagos Capital	39.342,51	47.038,62	56.182,91	-	-
- Egresos Pagos de intereses	22.530,74	14.834,63	5.633,02	-	-
- Participacion a Trabajadores			19.849,42	26.992,38	35.778,37
- Impuesto a la Renta y Complementarios	-		46.315,32	62.982,23	83.482,86
Valor de Salvamento					15.981,67
Total Egresos	869.121,11	841.994,09	966.228,48	985.847,56	1.086.168,49
= Neto Disponible	245,01	106.549,03	185.819,22	352.633,94	537.275,62
= Caja Final	245,01	106.549,03	185.819,22	352.633,94	537.275,62

SUPER CAMARON TIR y VAN

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo	-192.621,37	245,01	106.549,03	185.819,22	352.633,94	537.275,62
TIR						60%
VAN						\$ 223.363,37

CONCLUSIONES

El mercado de comercialización del camarón presenta grandes oportunidades para la participación del producto con valor agregado (pelado, descabezado, desvenado y distribuido en proporciones).

El valor agregado, ayudará a los clientes a preparar sus platos con menor tiempo, obviando el proceso de pelado, desvenado y descabezado del camarón.

El consumidor obtendrá las proporciones exactas de camarón que necesite para sus diversas necesidades alimenticias.

El camarón que se distribuirá está libre de uso de antibióticos siguiendo estrictamente las normas internacionales de seguridad alimentaria, normas HCCP de control de calidad

alimentaria, etc.; garantizando un producto sano y seguro sin problemas de muda del camarón, manchas en la piel, sabores en la carne como choclo, tierra, entre otros.

Los mercados objetivos, en los primeros años de la empresa, serán los hoteles y restaurantes de lujo y primera categoría, así como las familias de estrato socio-económico medio y alto del norte de Guayaquil.

En la etapa inicial de la empresa, el mercado de las familias deberá adquirir el producto principalmente en el punto de venta y en algunos supermercados del norte de la ciudad.

Para abarcar todo el mercado guayaquileño de las familias, se deberán crear más puntos de venta distribuidos en varios sectores de la ciudad, con una fuerza de ventas que permita satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Al comercializar formalmente como una empresa constituida, presentando con marca y producto propio, los clientes adquirirán confianza en la empresa, lo que permitirá posicionarnos y alcanzar una buena participación del mercado local.

A los hoteles y restaurantes se ofrecerá camarón de 14 gramos considerado mediano con valor agregado a un precio de introducción de \$3.10 por libra. El camarón se distribuirá en grandes porciones desde 5 libras en adelante.

A las familias se ofrecerán tres tipos de productos. Camarón entero y mediano a un precio introductoria de \$2.40 la porción de una libra, camarón descabezado y mediano a un precio \$2.80 la porción de una libra y camarón mediano con valor agregado a un precio de \$4.20 la porción de una libra.

Se puede concluir que la demanda del consumo del camarón en Guayaquil y en el Ecuador no se encuentra determinada, ya que la comercialización en el país es muy informal.

Se concluye que desde el punto de vista financiero el proyecto es económicamente rentable como lo indica su Valor Actual Neto positivo de \$223.363,37 y una Tasa Interna de Retorno del 60%, que es muy superior a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno del sector camaronero del 30%.

BIBLIOGRAFÍA

Behrens, W., & Hawranek, P. (1994). *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial*. Viena: ONUDI.

CIM. (2016). *Centro de Investigación de Mercados*. Obtenido de Diversificación en nuevos productos y mercados: <http://www.ciminvestigacion.com/diversificacion-en-nuevos-productos-y-mercados/>

Córdoba, M. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Decrecimiento. (25 de Noviembre de 2014). *¿Qué es el proceso productivo?* Obtenido de <http://www.decrecimiento.info/2014/11/que-es-el-proceso-productivo.html>

Estrada, F., & Estrada, M. (2017). *Proyecto de Factibilidad para la diversificación de productos, de la empresa INDUGRAF en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período 2017*. (E. S. Chimborazo, Ed.) Obtenido de Proyecto de Investigación previo a

la obtención del título de Ingeniería en Finanzas:
<http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/8027/1/22T0430.pdf>

ISOTools. (03 de Marzo de 2015). *Los modelos de gestión y el enfoque basado en procesos*. Obtenido de Blog Calidad y Excelencia: <https://www.isotools.org/2015/03/03/los-modelos-de-gestion-y-el-enfoque-basado-en-procesos/>

Jiménez, J., & Ruiz, Z. (2017). *Estudio de Factibilidad para la ampliación del portafolio de productos de la empresa Limón & Limonada*. (F. U. América, Ed.) Obtenido de Proyecto Integral de Grado para optar por el título de: INGENIERO INDUSTRIAL: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/870/1/1032464821-2017-1-II.pdf>

Miranda, J. J. (2004). *Gestión de Proyectos: evaluación financiera económica social ambiental* (Cuarta ed.). (G. Ltda., Ed.) Bogotá, Colombia: MM Editores.

PRO ECUADOR. (Abril de 2016). *Perfil Sectorial de Acuicultura 2016*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-DE-ACUACULTURA.pdf>

Ucha, F. (10 de Diciembre de 2013). *Definición ABC*. Obtenido de Definición de Proceso Productivo: <https://www.definicionabc.com/economia/proceso-productivo.php>