



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO**

**TÍTULO:**

---

**“Estudio de Factibilidad para la Creación de un restaurante oculto en la  
ciudad de Latacunga”**

---

Proyecto de desarrollo previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas.

**Autor:**

Ing. Alex Fernando Ayala Aguirre

**Tutor:**

Dr. Juan José Vizcaíno Figueroa

**LATACUNGA –ECUADOR**

**2022**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “**Estudio de factibilidad para la creación de un restaurante oculto en la ciudad de Latacunga**” presentado por Alex Fernando Ayala Aguirre, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

### CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, 06 de diciembre del 2021



---

Dr. Juan José Vizcaíno Figueroa

C.C. 1712638079

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “**Estudio de factibilidad para la creación de un restaurante oculto en la ciudad de Latacunga**”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.


Latacunga, 07 de enero del 2022.



MBA. Santiago Fernando Ramírez Jiménez.

Ci: 1713065405

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



MSc. Milton Marcelo Cárdenas Cárdenas

Ci: 0501810337

LECTOR



MSc. Yadira Paola Borja Brazales

Ci: 0502786833

LECTOR 2

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de titulación, a mi familia, maestros y compañeros, que me han acompañado en este peldaño académico, a través del cual he adquirido nuevos conocimientos y experiencias que han aportado no solamente para mi vida profesional sino también en lo personal y emocional.

Por otro lado, me lo dedico a mí mismo de forma simbólica, como muestra de que, a través de la perseverancia y esfuerzo todo es posible.

*Alex Fernando*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios en primer lugar por permitirme dar un paso más en mi vida, a mis padres que con su apoyo incondicional han estado siempre a mi lado, a mi hermana y novia por su amor, su amistad y su ejemplo, a mi familia en general ya que son el motor que me impulsa a ser mejor cada día.

A mis maestros, quienes con su vocación han sabido impartir de la mejor manera sus conocimientos, y generar en mí un pensamiento crítico, social y, responsable.

*Alex Fernando*

## RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, 06 de diciembre del 2021



---

Alex Fernando Ayala Aguirre

C.C. 0503232811

## RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, 06 de diciembre del 2021



---

Alex Fernando Ayala Aguirre

C.C. 0503232811

## AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: **Estudio de factibilidad para la creación de un restaurante oculto en la ciudad de Latacunga** contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Ciudad, 07 de enero del 2022



---

MBA. Santiago Fernando Ramírez Jiménez.

C.C. 1713065405



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Título:** “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE OCULTO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”

**Autor:** Ing. Alex Fernando Ayala Aguirre

**Tutor:** Dr. Juan José Vizcaíno Figueroa

**RESUMEN**

El crecimiento exponencial de la oferta en la industria de alimentos y bebidas constituye un reto para aquellos que decidan emprender en el negocio de la gastronomía. Por esta razón, cada vez aumenta el número de emprendimientos con modelos de negocios disruptivos, que pretenden generar un valor agregado y penetrar las barreras de entrada a mercados altamente competitivos; Y este es el caso específico de los “Restaurantes ocultos” o “*Ghost Restaurant*”, que plantean la idea de no poseer un lugar físico para la atención al cliente, sino que más bien se enfocan en ofrecer productos de alta calidad, rápida preparación y entrega a domicilio, reduciendo de esta forma los costos operativos y de inversión. Para lo cual, se analizó los fundamentos teóricos que sustentan la viabilidad de la propuesta, además a través del estudio de mercado se pudo identificar un mercado meta, el cual representa un mercado creciente que ajusta sus tendencias y preferencias a la propuesta planteada. Por otro lado, se delimitó la propuesta con el fin de entender de mejor manera el giro de negocio, el entorno en cual se desarrollará y, finalmente la viabilidad económica, mediante un análisis financiero el cual determinó la factibilidad de la propuesta arrojando un Valor actual neto de \$27559.80, una TIR de 29.07% y un periodo de recuperación para la inversión de 3 años y 10 meses.

**PALABRAS CLAVE:** Estudio de factibilidad, Restaurantes, Restaurantes ocultos, Estudio de mercado, Análisis técnico, Análisis Financiero.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Topic:** "FEASIBILITY STUDY FOR THE CREATION OF A HIDDEN RESTAURANT IN THE CITY OF LATACUNGA".

**Author:** Ayala Aguirre Alex Fernando

**Tutor:** Dr. Juan José Vizcaíno Figueroa

**ABSTRACT**

The exponential growth of supply in the food and beverage industry is a challenge for those who decide to enter the gastronomy business. For this reason, there is an increasing number of ventures with disruptive business models that seek to generate added value and penetrate the barriers to entry into highly competitive markets; and this is the specific case of "Hidden Restaurants" or "Ghost Restaurant", which propose the idea of not having a physical place for customer service, but rather focus on offering high quality products, fast preparation and home delivery, thus reducing operating and investment costs. For which, the theoretical foundations that support the feasibility of the proposal were analyzed, and through the market study a target market was identified, which represents a growing market that adjusts its trends and preferences to the proposed proposal. On the other hand, the proposal was delimited in order to better understand the business line, the environment in which it will be developed and, finally, the economic feasibility, through a financial analysis which determined the feasibility of the proposal, yielding a Net Present Value of \$27559.80, an IRR of 29.07% and a recovery period for the investment of 3 years and 10 months.

**KEYWORDS**

Feasibility Study, Restaurants, Hidden Restaurants, Market Study, Technical Analysis, Financial Analysis.

Yo, Mg Marco Paúl Beltrán Semblantes con cédula de identidad número 0502666514 MAGÍSTER EN LINGÜÍSTICA APLICADA A LA ENSEÑANZA DEL INGLÉS COMO LENGUA EXTRANJERA con número de registro de la SENESCYT: 1020-2021-2354162; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: "ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE OCULTO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA" de: Ayala Aguirre Alex Fernando aspirante a Magíster en Administración de Empresas.



Mg. Marco Paúl Beltrán Semblantes  
0502666514



Latacunga, enero, 11, 2022

## INDICE DE CONTENIDOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI -----	i
APROBACIÓN DEL TUTOR-----	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL -----	iii
DEDICATORIA -----	iv
AGRADECIMIENTO -----	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA-----	vi
RENUNCIA DE DERECHOS-----	vii
AVAL DEL VEEDOR-----	viii
RESUMEN -----	ix
ABSTRACT -----	x
INDICE DE CONTENIDOS-----	xi
INTRODUCCIÓN-----	1

### CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes -----	9
1.2 Fundamentación Epistemológica-----	11
1.2.1 Proyecto de Factibilidad -----	11
1.2.2 Restaurantes Ocultos -----	12
1.2.3 Startup -----	17
1.2.4 Modelo de negocios disruptivos -----	17
1.2.5 Modelos de negocios Post-Pandemia -----	18
1.3 Fundamentación del Estado del Arte -----	19
Conclusiones Capitulo I.-----	21

### CAPITULO II. PROPUESTA

2.1 Título de la Propuesta-----	22
2.2 Nombre de la organización -----	22

2.3 Objetivos-----	22
2.3.1 Objetivo General -----	22
2.3.2 Objetivos Específicos-----	22
2.4 Justificación -----	23
2.5 Fundamentación -----	23
2.6 Resumen Ejecutivo-----	23
2.6.1 Idea del Negocio -----	24
2.7 Canvas -----	26
2.7.1 Propuesta de valor-----	26
2.7.2 Socios Clave -----	27
2.7.3 Actividades Clave-----	28
2.7.4 Recursos Clave -----	28
2.7.5 Segmento de Mercado-----	28
2.7.6 Relaciones con clientes-----	29
2.7.7 Canales -----	29
2.7.8 Estructura de costos-----	30
2.7.9 Fuentes de Ingresos -----	30
2.8 Etapa I. Factibilidad del Mercado-----	31
2.8.1 Clientes Potenciales-----	32
2.8.2 Análisis del Entorno -----	32
2.8.3 Estudio de Mercado-----	38
2.8.3.4 Criterios de Segmentación-----	40
2.8.3.4 Muestra -----	41
2.8.3.5 Análisis de los resultados. -----	43
2.9 Etapa II. Factibilidad Técnica -----	49
2.9.1 Ubicación-----	49
2.9.2 Tamaño de la empresa-----	50
2.9.3 Organización Empresarial -----	51
2.9.4 Infraestructura técnica, instalaciones y equipos.-----	53
2.9.5 Procesos -----	56
2.9.5 Diagnostico situacional-----	60
2.9.6 Plan de marketing -----	61

2.9.6.1 Marketing Mix.....	61
2.10 Etapa III. Factibilidad Económica.....	66
2.10.1 Inversión .....	66
2.10.2 Presupuesto de Financiamiento.....	66
2.10.3 Estado de situación financiera .....	67
2.10.4 Punto de Equilibrio.....	68
2.10.5 Ingresos y costos de venta.....	69
2.10.6 Estado de resultados.....	71
2.10.8 Matriz de Indicadores .....	73
2.11 Conclusiones Capítulo II.....	75

### **CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

3.1 Evaluación de Expertos.....	76
3.2 Información de los Expertos .....	78
3.3 Conclusiones del Capítulo III.....	79
Conclusiones Generales.....	80
Recomendaciones Generales .....	81
BIBLIOGRAFÍA .....	82
ANEXOS.....	86

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Sistema de tareas en relación a los Objetivos .....	4
<b>Tabla 2.</b> Características de los Clientes potenciales.....	32
<b>Tabla 3.</b> Factores de impacto de las 5 fuerzas de Porter. ....	37
<b>Tabla 4.</b> Criterios de Segmentación. ....	40
<b>Tabla 5.</b> Proporción de empresas por tamaño .....	51
<b>Tabla 6.</b> Análisis FODA.....	61
<b>Tabla 7.</b> Resumen Presupuesto de Inversión Inicial .....	66
<b>Tabla 8.</b> Financiamiento del Proyecto.....	67
<b>Tabla 9.</b> Datos del crédito .....	67
<b>Tabla 10.</b> Estado de Situación Financiera .....	68
<b>Tabla 11.</b> Punto de equilibrio .....	69
<b>Tabla 12.</b> Ingresos y costos de venta.....	70
<b>Tabla 13.</b> Estado de Resultados .....	71
<b>Tabla 14.</b> Flujo de Caja .....	72
<b>Tabla 15.</b> Matriz de Indicadores.....	74
<b>Tabla 16.</b> Criterios de Evaluación .....	76
<b>Tabla 17.</b> Resultados Validación de los expertos.....	77
<b>Tabla 18.</b> Indicadores de medición proyectos de factibilidad.....	77

## INDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Concepto de Dark Kitchen. Adaptado de (INEGI, 2014) .....	14
<b>Ilustración 2.</b> Pasos para crear un restaurante oculto .....	16
<b>Ilustración 3.</b> Idea del Negocio.....	25
<b>Ilustración 4.</b> Business Model Canvas.....	26
<b>Ilustración 5.</b> 5 fuerzas de Porter .....	35
<b>Ilustración 6.</b> Establecimientos de Alimentos y bebidas registrados.....	38
<b>Ilustración 7.</b> Población del cantón Latacunga.....	39
<b>Ilustración 8.</b> Criterios de Segmentación FACEBOOK.....	41
<b>Ilustración 9.</b> Fórmula de la muestra .....	42
<b>Ilustración 10.</b> Público objetivo.....	42
<b>Ilustración 11.</b> Género de los encuestados.....	43
<b>Ilustración 12.</b> Edad de los encuestados .....	44
<b>Ilustración 13.</b> Estado civil de los encuestados .....	44
<b>Ilustración 14.</b> Nivel de ingreso mensual de los encuestados.....	45
<b>Ilustración 15.</b> Lugares que los encuestados frecuentan de servicios de A&B ...	45
<b>Ilustración 16.</b> Factores más importantes en la decisión de compra .....	46
<b>Ilustración 17.</b> Gasto Promedio .....	47
<b>Ilustración 18.</b> Frecuencia de consumo a domicilio .....	47
<b>Ilustración 19.</b> Conocimiento del modelo de negocio "Restaurantes ocultos" ....	48
<b>Ilustración 20.</b> Aceptación del modelo de negocio.....	48
<b>Ilustración 21.</b> Razones por las cuales desaprobaría la idea de negocio .....	49
<b>Ilustración 22.</b> Ubicación de la empresa.....	50
<b>Ilustración 23.</b> Las Pymes en Ecuador. ....	50
<b>Ilustración 24.</b> Organigrama de la Empresa .....	52
<b>Ilustración 25.</b> Área de preparación de alimentos .....	54
<b>Ilustración 26.</b> Área de lavado.....	54
<b>Ilustración 27.</b> Bodega.....	55
<b>Ilustración 28.</b> Sanitarios .....	55
<b>Ilustración 29.</b> Claves para garantizar la inocuidad de los alimentos.....	56
<b>Ilustración 30.</b> Control de calidad para alimentos .....	56

<b>Ilustración 31.</b> Cocción de los alimentos.....	57
<b>Ilustración 32.</b> Almacenamiento de alimentos .....	57
<b>Ilustración 33.</b> Almacenamiento en el refrigerador .....	57
<b>Ilustración 34.</b> Descongelación de alimentos .....	58
<b>Ilustración 35.</b> Contaminación Cruzada .....	58
<b>Ilustración 36.</b> En caso de accidente o enfermedad.....	58
<b>Ilustración 37.</b> Higiene para la manipulación de alimentos.....	59
<b>Ilustración 38.</b> Normas para ingresar a la cocina.....	59
<b>Ilustración 39.</b> Uniformes .....	59
<b>Ilustración 40.</b> Restricciones en el área de cocina .....	59
<b>Ilustración 41.</b> Limpieza área de cocina .....	60
<b>Ilustración 42.</b> Proceso de atención al Cliente.....	60
<b>Ilustración 43.</b> 7 P's del Marketing Mix.....	62
<b>Ilustración 44.</b> Experto #1 .....	78
<b>Ilustración 45.</b> Experto #2 .....	78



## INTRODUCCIÓN

La creación de restaurantes y sus diferentes variantes ha sido sin duda uno de los sectores favoritos de muchos emprendedores alrededor del mundo, por lo cual hoy en día podemos observar una gran oferta gastronómica y que continúa en ascenso.

Es por esta razón que los emprendedores cada día son más audaces a la hora de comercializar sus productos, y fruto de esto hemos sido testigos de varios modelos de negocios que se han basado en la idea básica de expender alimentos y bebidas de un centenar de formas diferentes. Es por esto que la presente investigación plantea la factibilidad de la creación de un restaurante oculto en la ciudad de Latacunga, para lo que se realizó un análisis de mercado, técnico y financiero, para determinar la viabilidad del proyecto y su puesta en marcha, entendiendo que la innovación y la capacidad de penetrar o adaptarse a mercados altamente competitivos, es uno de los factores que determinaran el éxito o fracaso de las empresas.

En ese sentido, el presente documento propone analizar a través de un plan de negocios la factibilidad de la puesta en marcha de un restaurante oculto en la ciudad, mediante la aplicación de los conocimientos técnicos adquiridos en el programa de Administración de Empresas, mismas que involucran las áreas de especialización, tales como administración, análisis financiero, emprendimiento, etc.

En tal virtud el presente documento representa un estudio de factibilidad, con el propósito de interpretar el mercado de la ciudad, las nuevas tendencias en auge, y la incidencia de la Pandemia del Virus Covid-19 sobre los emprendimientos locales.

Por otro lado, cabe recalcar que el presente estudio estará subdividido en tres etapas para determinar el nivel de factibilidad del proyecto de la forma más realista posible; La primera, la factibilidad de mercado, la segunda la factibilidad técnica, y finalmente la factibilidad financiera.

## **Planteamiento del Problema**

Ecuador, es un país emprendedor, por excelencia, es así que ocupa el segundo lugar con mayor número de emprendimientos en la región, posicionado solo por detrás de Colombia. Según, un estudio realizado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuenca en conjunto con la ESPAE (Graduate School of Management ESPOL) y el equipo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del Ecuador, el 52% de los ecuatorianos tiene intenciones de emprender, de los cuales menos del 30% lo hace. La principal causa para no emprender según los ecuatorianos es el miedo al fracaso (ACR, 2018).

Según el artículo “5 emprendimientos en América Latina que lograron el éxito ayudando a otros”, el 75% de los emprendimientos, fracasan en los dos primeros años de operaciones, este dato representa una realidad que se vivía antes de la llegada de la pandemia del COVID 19, misma que tuvo un impacto negativo significativo en la región, convirtiéndola en una de las más afectadas a nivel mundial, provocando una contracción de la economía de la misma entre el 7% al 8%, dicha contracción significa que existe una reducción de la producción de bienes y servicios dentro del mercado latinoamericano teniendo como resultante efectos negativos sobre los emprendimientos que atravesaban su etapa inicial. Este hecho lo confirma de cierta forma La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), la cual estimo que para el 2020 el COVID 19 y sus efectos económicos generarían el cierre de alrededor de 2.7 millones de emprendimientos latinoamericanos, es decir el 19% de los emprendimientos totales en la región (Smink, 2021).

Entre las principales causas por las que los emprendimientos fracasan tenemos: un cálculo incorrecto en el tema financiero al arrancar las operaciones, no lograr llegar al punto de equilibrio con las ventas rápidamente, gastos no esenciales, conflictos en sociedades, y finalmente la informalidad en los emprendimientos debido a las condiciones del entorno (Flores, s. f.).

Esta situación no es diferente en la industria de alimentos y bebidas, de hecho, es una de las industrias con mayor número de emprendimientos que fracasan, esto se puede dar por el alto costo de inversión que requiere para emprender en esta área, además de la alta competitividad, y altos costes operativos que requiere. Es por esto, que no solo en Ecuador, sino a nivel mundial se ha visto la puesta en marcha de iniciativas que logren controlar estos factores y dar una mayor oportunidad de éxito en la industria, misma que como ya se ha dicho ha sido fuertemente golpeada por la oleada de la pandemia de la Covid-19, causando el cierre de muchos restaurantes, la disminución de la demanda y la aparición de nuevos competidores, formales e informales que han visto en la industria de la restauración una oportunidad para reducir el impacto económico en sus hogares producido por el confinamiento.

Es por esta razón, que emprender en esta industria al igual que en cualquier tipo de negocio en plena pandemia resulta un reto muy grande, para lo cual es necesario contemplar todos los factores que podrían incidir a la hora de montar un nuevo negocio.

Por otro lado, en el último año, las cocinas fantasmas se han popularizado en la región, fomentando una nueva cultura de consumo y que algunos de estos modelos de negocio han logrado tener éxito a pesar de las constantes dificultades agravadas principalmente por la pandemia y otros hitos económicos.

Es por eso, que el presente estudio busca determinar el nivel de factibilidad de la creación de un restaurante oculto, como una alternativa que asegure la supervivencia y crecimiento de la industria en la época post pandemia en la ciudad de Latacunga.

### **Formulación del Problema**

¿De qué manera la creación de un restaurante oculto en la ciudad de Latacunga es factible como alternativa económica y laboral en la época post pandemia?

## Objetivo General

Determinar la factibilidad para la creación de un restaurante oculto en la ciudad de Latacunga, como una alternativa económica viable.

## Objetivos Específicos

- Analizar los fundamentos teóricos que sustenten la creación de restaurantes ocultos como alternativa viable para el desarrollo de la industria.
- Identificar el mercado meta, a través de un análisis del comportamiento, tendencias y preferencias del mercado Latacungueño.
- Establecer el modelo de negocio para delimitar los productos, socios clave, clientes potenciales, actividades y recursos adaptados a las necesidades de la organización.
- Evaluar financieramente la factibilidad económica para la creación de un restaurante oculto.

**Tabla 1. Sistema de tareas en relación a los Objetivos**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Actividades (tareas)</b>	<b>Resultado de la Actividad</b>	<b>Descripción de la actividad (técnicas e instrumentos)</b>
<b>Objetivo 1</b>			
Analizar los fundamentos teóricos que sustenten la creación de restaurantes ocultos como alternativa viable para el desarrollo de la industria.	Revisión bibliográfica.  Interpretación de artículos científicos e investigaciones previas sobre el área de estudio  Fundamentación de la información mediante fuentes bibliográficas.	Marco teórico.	Redacción del documento (marco teórico).  Referencias bibliográficas.

<b>Objetivo 2</b>			
Identificar el mercado meta, a través de un análisis del comportamiento, tendencias y preferencias del mercado Latacungueño.	Revisión bibliográfica, de fuentes primarias y secundarias que proporcionen datos sobre el mercado y su comportamiento	Fundamentación teórica	Levantamiento de información cuantitativa.
	Establecer tendencias y preferencias del mercado.	Estudio de mercado	Encuestas Entrevistas
	Relacionar el comportamiento del mercado con la propuesta del modelo de negocio.	Mercado meta, identificado.	Análisis de datos obtenidos.
<b>Objetivo 3</b>			
Establecer el modelo de negocio para delimitar los productos, socios clave, clientes potenciales, actividades y recursos adaptados a las necesidades de la organización.	Definir el modelo de negocio y analizar su propuesta de valor.	Propuesta de valor	CANVAS
	Identificar las actividades y socios que permitan el éxito del modelo de negocio propuesto.	Entendimiento del entorno	FODA
	Identificar los recursos y diferencias del modelo de negocio para suplir las necesidades del mismo.	Identificación de recursos existentes.	
<b>Objetivo 4</b>			
Evaluar financieramente la factibilidad económica para la creación de un restaurante oculto.	Establecer un estudio financiero aplicado a la propuesta.	Fundamentación monetaria de la propuesta	Estudio financiero
	Determinar indicadores de factibilidad para el modelo de negocio propuesto.	Obtención de indicadores	VAN, TIR

*Fuente: Autoría propia*

### **Justificación y/o Importancia**

Muchos autores e investigadores coinciden en que el nivel de mortalidad en las PYMES en América Latina es alarmante, lo que representa un reto para todos aquellos que deciden emprender. Sin embargo, la innovación, la tecnología y otros factores permiten a las Pymes competir de mejor manera. Es por esto, que las empresas buscan la forma de mejorar sus organizaciones a través de mecanismos y estrategias que permitan su inserción y estabilidad en el mercado.

La industria de alimentos y bebidas ha crecido considerablemente en los últimos años haciendo de esta industria una de las más competitivas alrededor del mundo, en el Ecuador no es diferente, según el MINTUR (Ministerio de Turismo, 2018), a través de su base de datos de establecimientos que prestan el servicio de alimentos y bebidas a nivel nacional se encuentran registrados 17.695 establecimientos. En la provincia de Cotopaxi, se encuentran 305 establecimientos registrados en las zonas urbanas, no obstante, también se debe tener en consideración que existen varios establecimientos no están registrados y otros que operan de manera informal.

De ahí, nace la necesidad de los emprendedores en buscar nuevos modelos de negocios que les permita insertarse en este mercado copado de una forma rápida y eficiente, con el fin de garantizar el éxito de su inversión.

Por esta razón, se ha visto la necesidad de realizar un análisis profundo de factibilidad para determinar aquellos elementos claves, que podrían determinar el éxito o fracaso de un emprendimiento en esta industria, misma que resulta de vital importancia para desarrollo de la ciudad, del turismo y de la economía local. Sirviendo además como una guía práctica para futuros emprendimientos, y de esta forma generar más oportunidades de negocios, plazas de empleo, mejoramiento en la calidad de vida, etc.

## **Metodología**

La investigación aplicada, busca resolver un determinado problema, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento y, por ende, para el enriquecimiento del desarrollo cultural y científico (*DUOC UC*, s.f).

Es por esto, que la presente investigación busca resolver un problema por el cual muchos emprendedores atraviesan y que a través de esta consolidación de conocimiento y análisis se busca identificar los factores que afectan a los al correcto desarrollo de los emprendimientos de esta categoría.

### **Enfoque de la Investigación.**

El presente estudio de factibilidad se realizó en el marco de un enfoque cuantitativo, a través del cual se buscó identificar las características claves del mercado para poder adaptarlo y responder a sus necesidades, gustos y preferencias. Por otro lado, también se realizó un análisis del modelo de negocio planteado con el fin de interpretar su entorno y las fuerzas que giran en torno a este. En consecuencia, se obtuvo ciertos datos relevantes que permitieron responder la interrogante planteada en la investigación.

No obstante, la investigación tomó un enfoque de tipo exploratorio, mismo que permitió determinar la factibilidad del modelo de negocio propuesto para la creación de un restaurante oculto en la ciudad de Latacunga, se puede inferir esta afirmación a través del análisis de los hechos existentes y la incidencia en el comportamiento del consumidor debido al confinamiento y las nuevas tendencias apoyadas en el uso de medios digitales.

También, se planteó la investigación con un alcance descriptivo con el fin de puntualizar el modelo de negocio propuesto, sus características propias, y los elementos que conforman parte fundamental del estudio tales como su entorno, el espacio físico, estrategias, procesos, para su correcta puesta en marcha.

### **Tipo de Investigación**

Es una investigación documental bibliográfica, esto en relación a su desarrollo en el marco de la recopilación y análisis de la información disponible en fuentes secundarias, con el propósito de interpretar el modelo de negocio propuesto. Es por esto, que se hace uso de fuentes secundarias que reúnen información referente al estudio planteado tomando a consideración estudios referentes principalmente en temas de alto valor como proyectos de factibilidad, modelos de restaurantes, medios digitales etc.

## **Técnicas**

**Encuesta:** técnicamente es considerada la más eficaz, debido a que su aplicación como procedimiento de investigación, arroja datos fidedignos, mismos que se pueden establecer y relacionar con el fin de acercarnos al problema de investigación (Malhotra, 2008). Es por ello que a través de esta técnica se obtuvo datos relevantes para el estudio, tales como: gustos, preferencias, disponibilidad del mercado, entre otros. Cabe recalcar que la encuesta usada para esta investigación fue distribuida a través de la AI (Inteligencia Artificial) de la plataforma de FACEBOOK, esto debido a que por un lado las condiciones de confinamiento causado por la Pandemia del Covid-19 fue la opción más viable y por otro lado la optimización de recursos debido a que finalmente se utilizará esta misma AI, para la comercialización de los productos de la propuesta en desarrollo, siendo de esta forma el mismo mercado al que se llegará al momento de la implementación, reduciendo el margen de error de la encuesta aplicada y segmentada gracias a los criterios de esta inteligencia.

**Análisis Financiero:** a través del cual se puede interpretar y medir numéricamente los resultados, este además facilita el proceso de toma de decisiones, financiamiento, planes de acción, análisis del estado de la organización, etc. (Nava Rosillón, 2010). Esto, sumado a que la evaluación numérica representa la forma más clara y concisa para determinar proyectos de factibilidad, y que por otro lado representa la aplicación de los conocimientos técnicos adquiridos en el programa de administración de empresas, dando como resultado un proyecto económicamente viable y que argumenta una respuesta positiva al problema de investigación planteado.



# CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

## 1.1 Antecedentes

Gracias a la investigación bibliográfica sobre el tema propuesto se ha identificado algunos trabajos de investigación relevantes dentro del área de estudio, no solo a nivel local sino también internacional, con el fin de determinar ciertos factores que servirán de guía para el presente trabajo de investigación.

Gonzalo Mas-Bagá y Miguel Rumeu (2020), en su investigación nombrada “Lanzamiento de una cadena de restaurantes enfocada a *delivery*”, han enfatizado que la tecnología juega un rol importante a la hora de comercializar alimentos, esto mediante canales digitales como redes sociales y las conocidas app’s móviles. Esto se debe en gran medida al cambio del comportamiento del consumidor en Barcelona, España. Con el pasar de los años la población española ha volteado la mirada hacia la comida saludable, lo cual es una tendencia que está marcando un nuevo hito alrededor del mundo, sin embargo la oferta gastronómica saludable existente no resulta asequible para muchos ya que según el estudio de mercado de esta investigación, son los restaurantes ya posicionados quienes ofertan dichos platillos, y al ser organizaciones grandes deben cubrir sus costos operativos de alguna forma, es por esto que, Mas-Bagá y Rumeu proponen una alternativa en el modelo de negocio creando una cadena de restaurantes ocultos de comida saludable con el fin de ofrecer al mercado una opción más asequible pero de igual forma rentable.

Por su parte Pedro Conti (2019), en su trabajo de titulación “Plan de Negocio para el desarrollo de una organización del Rubro Gastronómico en la ciudad de

Córdoba”, concluye que una de las ventajas competitivas que puede tener una organización son la reducción de costos fijos de la misma, y que además estos afectan a la eficiencia del negocio, su rentabilidad, y finalmente a su crecimiento.

También manifiesta que la ubicación es un valor agregado, ya que en la antigüedad la ubicación de un establecimiento era relevante debido a factores como el tráfico de gente, la zona comercial, etc. Sin embargo, uno de los beneficios de los restaurantes ocultos, es que podría estar ubicados en cualquier lugar de la ciudad y minimizar los costos por arriendo y maximizando el rendimiento a la hora de la venta. Con respecto al talento humano, este modelo de negocios de igual forma lograría minimizar el número de personal operativo ya que al no poseer un salón el personal de servicio como tal no existiría o sería mermado considerablemente.

En último lugar, y ya enfocados más a la realidad Ecuatoriana, David Morales (2020), coincide con los beneficios de los trabajos antes mencionados, sin embargo después de un estudio de mercado y análisis financiero aplicado para la creación de un restaurante oculto en la ciudad de Quito con el objetivo principal de determinar la factibilidad de crear una cadena de restaurantes fantasma, concluye afirmando que si bien es cierto que un restaurante oculto o “*Dark Kitchen*” maximiza los rendimientos, aun así existe un riesgo inminente a la hora de que estos no logren llegar a su un punto de equilibrio y el emprendimiento por así decirlo fracase posterior a su apertura.

Entonces, podemos inferir que la creación de un restaurante oculto en la ciudad de Latacunga como la que se plantea en este proyecto, supone un modelo de negocio no explotado en la ciudad, lo que representa una oportunidad y dinamización económica que contribuirá a la reactivación económica postpandemia, apoyada en medios digitales, empresas de logística, gremios etc., y que seguramente por sus bajos costos operativos en comparación a modelos de negocio de la misma industria se obtendrá una ventaja competitiva que finalmente resultara en un modelo viable.

## **1.2 Fundamentación Epistemológica**

En el siguiente apartado, se presenta la revisión bibliográfica y teoría relacionada con el tema propuesto, esto con el fin de fundamentar teóricamente aquellos conceptos relevantes del objeto de estudio para su mejor entendimiento y posterior análisis. Mismos que contemplan el desarrollo de un proyecto de factibilidad enfocado en la prestación de servicios de alimentos y bebidas apoyados en la tecnología y un modelo de negocio emergente.

### **1.2.1 Proyecto de Factibilidad**

Según Cerda (Cerda Gutiérrez, 1997), el vocablo proyecto viene del latín “proiectum”, el cual se compone de dos prefijos, el primero “pro”, que significa hacia delante y el segundo “iectum” que tiene el alcance de lanzar. Así, hacer referencia a lanzar algo hacia adelante, es decir es afirmar una idea y hacerla alcanzable a través de objetivos concretos.

Por su parte la palabra “Factibilidad”, hace referencia a la disponibilidad de recursos que se posean con el fin de alcanzar una meta u objetivo de la manera más eficiente posible.

Entonces podemos inferir que al hablar de proyectos de factibilidad se busca llegar de un punto A un punto B, analizando las características propias del caso de estudio, para identificar los recursos disponibles e interpretar la capacidad del mismo de obtener el resultado esperado. Por lo cual, es necesario antes de poner en marcha cualquier negocio, analizar los factores que influirán, entre los cuales los más representativos y tradicionalmente usados son:

- Análisis del mercado
- Análisis Técnico
- Análisis Financiero

Con el fin de determinar la capacidad del modelo de negocio en penetrar en el mercado, optimizar el máximo de recursos, y finalmente el nivel de competitividad

a través de la maximización de sus rendimientos, para de esta forma constituir un modelo de negocio sostenible en el tiempo.

### **1.2.2 Restaurantes Ocultos**

Históricamente la idea de un restaurante ha sido un establecimiento físico donde comercializa platillos para el deleite de los consumidores, generalmente visualizado como un gran salón con varias mesas, generalmente ubicados en lugares estratégicos de gran circulación.

No obstante, con apoyo en las nuevas tendencias, el internet y, la tecnología, los restaurantes al igual que todo han evolucionado, tanto así que la dinámica de prestación de este servicio hoy en día es multi diversa.

Un gran ejemplo de esto, es la creación de los *foodtrucks*, mismos que en su momento representaron un hito importante en la industria alimentaria, y que muchos de ellos hoy en día siguen operando, con grandes resultados debido a que esta modalidad de expendio de comida, reduce el costo operativo, principalmente por la eliminación del rubro “arriendo”, que normalmente constituye un valor oneroso en la estructura de costos.

Del mismo modo, que los *foodtrucks*, revolucionaron a la industria en el mundo entero, podemos ver una nueva modalidad que seguramente se convertirá en los próximos años en una tendencia marcada para la prestación de servicios de alimentos y bebidas, los llamados Restaurantes Ocultos o conocido también como *Ghost Restaurant* (Restaurante Fantasma).

Los Restaurantes ocultos son un nuevo modelo de negocio que nace con la finalidad de abaratar los costos operativos de un restaurante al inicio de sus actividades, por otro lado, este modelo de negocio usa los medios tecnológicos como: redes sociales, páginas web, apps, entre otras para poder comercializar sus productos. Según King & Spalding (2020). Durante los últimos cinco años el mercado de entregas de comida a domicilio habría crecido un 300% a nivel mundial, sin embargo la oferta del sector ha crecido considerablemente, lo cual ha generado que muchas marcas

estén luchando por mantenerse en el mercado (Stansbury et al., s. f.). Como solución a estos problemas, los restaurantes han optado por abrir sus operaciones en ubicaciones fuera de los centros poblados, para reducir los costos inmobiliarios y de personal. Por otro lado, si bien es cierto que esta es una buena opción para establecimientos pequeños que están iniciando, por sus características el modelo de negocio se ha visto atractivo también por marcas grandes que están abriendo sus propias cocinas o restaurantes ocultos, para competir con el aumento de oferta y demanda que se ha generado. Además, con la situación generada por la pandemia de la COVID-19 y las medidas de confinamiento que los organismos sanitarios conjuntamente con los gobiernos han tomado, muchos establecimientos han transmutado a este modelo de negocio, ampliando sus servicios para abastecer una demanda creciente.

Y es que, los restaurantes ocultos representan un modelo de negocio llamativo debido a su adaptabilidad y capacidad de diversificar a través de una oferta multimarca, mismas que principalmente representan a marcas únicamente digitales, es decir que solo existen con fines estratégicos para una difusión especializada de contenido digital y publicidad para diferentes públicos, mientras que su operación se la realiza en un solo lugar. De esta forma este tipo de restaurantes pueden llegar a un mayor número de consumidores con un sinfín de propuestas de productos diferenciados. Toda esta propuesta sería imposible de ejecutar sin la ayuda de la tecnología, puesto que esta permite integrar una propuesta multimarca en una misma tienda digital, obteniendo a través de ella mejores resultados en cuanto al alcance e incremento de las ventas, comparándola con modelos tradicionales.

### **Descripción del Modelo de Negocio**

Los restaurantes ocultos, son un modelo de negocio de servicio de ventas de alimentos y bebidas de preparación rápida con entrega a domicilio, que ha tomado gran impulso a nivel mundial. Si bien es cierto es un concepto que apareció hace ya varios años, este modelo de negocio toma fuerza sobre todo en la región en el 2020 con la llegada de la Pandemia de Covid-19, por lo cual varias organizaciones han tenido que modificar la forma en que realizaban sus actividades con el fin de mitigar

el impacto económico causado por emergencia sanitaria, y de esta forma poder mantener los establecimientos a flote.

Según una publicación realizada por la revista Milenio (Ochoa, 2020), se estima que los restaurantes ocultos podrían reducir entre el 15 y 20 por ciento de la infraestructura e inversión inicial necesaria para poner en marcha un restaurante oculto.

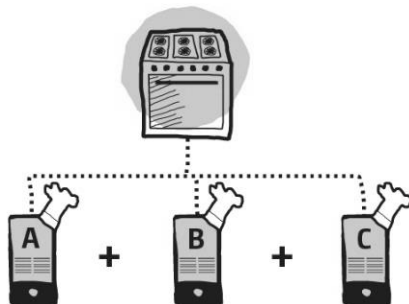
Razón por la cual, este concepto de negocio representa una oportunidad para aquellos que desean emprender, o también para aquellos comercios que fueron afectados con la llegada de la pandemia o finalmente para aquellos restaurantes tradicionales que deseen aprovechar al máximo su infraestructura.

En la siguiente ilustración, se describe de manera gráfica la forma en que este nuevo modelo o concepto de negocio puede funcionar.

## Nuevo concepto

Instalaciones para cocinar alimentos solo para entregas a domicilio, sin áreas para atender físicamente al cliente.

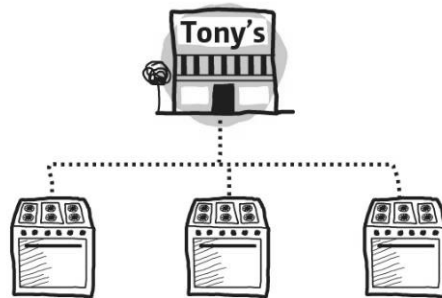
- K** Las cocinas fantasma, oscuras o compartidas, pueden ser propiedad de una marca o de un tercero que trabaje con varias marcas.



- K** Las marcas que utilizan cocinas fantasma también pueden operar en restaurantes físicos o virtuales.



- K** Los restaurantes tradicionales pueden usar cocinas fantasma separadas para brindar una entrega más eficiente.



- K** Las cocinas fantasma pueden generar un billón de dólares a escala mundial para 2030.



**Ilustración 1.** Concepto de Dark Kitchen. Adaptado de (INEGI, 2014)

**Fuente:** Adaptado de (INEGI, 2014)

Las principales características de un restaurante oculto en relación a la idea básica de ofertar un menú completamente optimizado, destinado para su entrega a domicilio son:

- No existe atención presencial al cliente. - es decir estos establecimientos no cuentan con un espacio físico para la atención al público, tampoco un personal destinado únicamente para el servicio.
- Menor riesgo en comparativa con restaurantes físicos. - esto relacionado directamente con la inversión de menor capital para la puesta en marcha del negocio.
- Desperdicios y mermas insignificantes. - ya que uno de los pilares fundamentales del modelo de negocio es la optimización de los recursos, y esto no es diferente en cuanto a inventario se refiere.
- Adaptabilidad y escalabilidad. - la posibilidad de diversificar el menú sin conllevar a cambios significativos de infraestructura y equipamiento hacen que el modelo de negocio pueda adaptarse rápidamente a las condiciones del entorno, mismo que resulta en un crecimiento exponencial lleno de posibilidades.

Por otro lado, es indiscutible la intervención de la tecnología en este modelo, específicamente en la comercialización de los productos y servicios a través de las distintas redes sociales y el marketing digital, debido a su gran alcance, segmentación, y otros componentes que hacen las transacciones sean más eficientes. Razón por la cual antes de emprender en el mundo de las cocinas fantasmas es importante entender las características fundamentales de este, tales como: la importancia de su ubicación, formas de pago, calidad de los productos, la diversificación de productos, el posicionamiento de la o las marcas en todos los medios creando comunidades, la optimización de recursos, la adaptabilidad del menú e infraestructura, las alianzas comerciales, y la innovación. Para lo cual en la siguiente ilustración se resumen los pasos fundamentales para crear una cocina oculta.



## 13 Pasos para crear un Dark Kitchen

Las Dark Kitchen; comercios de comida que sólo preparan alimentos y los venden por entrega a domicilio, serán una tendencia en la era postpandemia, pero ¿cómo se comienza en este sector?

- Busca** una ubicación céntrica, así los repartidores llegarán rápido y el producto no demorará.
- Súmate** a plataformas en línea o incorpora tu servicio de entrega.
- Incorpora** diferentes formas de pago, ya sea a distancia, en línea e incluso a contra entrega.
- Innova** en los menús y reduce tus opciones, recuerda calidad no cantidad.
- Garantiza** la frescura y calidad de los alimentos.
- Ofrece** contenedores que no dañen el medio ambiente, el empaque dice mucho de quienes somos.
- Produce** otras marcas a la par de lo que vendes, como café, dulces o bebidas.
- Entrega** en los menores tiempos posibles.
- Posiciona** tu marca en los medios digitales, el mayor tráfico está en línea.
- Usa** al máximo las redes sociales.
- Mejora** la comunicación con tus clientes en línea: más directo y rápido.
- Innova** las experiencias digitales y lanza promociones exclusivas en línea.
- No cambies** tu restaurante físico, puedes lanzarlo a la par.

FUENTE: ENTREVISTAS, JUSTO, HERO GUEST

**Ilustración 2.** Pasos para crear un restaurante oculto  
**Fuente:** Adaptado de, El empresario.mx (López, 2020).

En una publicación hecha por el Vistazo, asegura según datos de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE), que el crecimiento de las compras en línea había registrado sus históricos máximos a efectos de la pandemia. Dentro de los sectores con mayor crecimiento registrado se encuentra la venta de alimentos y medicinas, mismos productos y servicios que se han comercializado a través de



plataformas digitales y aplicativos móviles tales como: Rappi, Uber, Glovo, etc. Este comercio registra su mayor concentración en fines de semana (Pinasco, 2021). De igual manera, la publicación asegura que, dentro del sector de restaurantes, la comida rápida jugo un papel importante durante el confinamiento, siendo las hamburguesas, pizzas, postres, parrilladas, alitas y sándwiches los principales productos comercializados a través de medios digitales y aplicaciones.

### **1.2.3 Startup**

Las *startup*, entendidas como organizaciones pequeñas con gran potencial de crecimiento y escalabilidad (Dorantes, 2018), han tomado fuerza en los últimos años, esto se debe principalmente a que por sus características, principalmente la de la adaptabilidad al entorno, la cual permite que se desarrollen de manera rápida y eficaz, logrando romper barreras de entrada y posicionarse dentro de mercados de alta competitividad. Es por esto que ciertas regiones, ciudades como Silicon Valley, Londres, Tel-Aviv, entre otras, se han desarrollado rápidamente, gracias a esta eficacia al momento de crear organizaciones altamente competitivas y adaptables (Cabello & González, s.f).

No obstante, otra de las características de las Startups, es su modelo de gestión basado en la puesta en marcha de ideas, mismas que serán evaluados y que tienen la capacidad de adaptarse a cambios con facilidad mientras se encuentra en la etapa de ejecución.

En definitiva, este modelo presenta muchas ventajas y una de ellas es la escalabilidad de las ideas de negocio, y nos referimos a ello como aquella cualidad de un modelo de negocio para experimentar un crecimiento exponencial, basado en el aprendizaje constante a través de errores y problemas.

### **1.2.4 Modelo de negocios disruptivos**

La investigación y desarrollo son factores determinantes a la hora de transformar el desarrollo de las sociedades, pero el factor disruptor, ha sido capaz de dar saltos cuánticos en temas de desarrollo, sobre todo para ciertos modelos económicos,

sociales, políticos y éticos. A nivel empresarial, no ha sido diferente, por consiguiente, es un determinante que el desarrollo de las organizaciones en la actualidad están respaldadas por fuertes bases tecnológicas, mismas que además han conseguido cambiar las estructuras de los negocios (Alvarado, s. f.).

En un mundo casi completamente globalizado y digitalizado, la celeridad disruptiva, es un factor que está ganando cancha dentro de las organizaciones y sus operaciones, esto se debe en gran medida, a que los modelos de negocio tradicionales (físicos), se desmaterialicen en negocios virtuales, factor que permite que el alcance de dichos modelos sea escalable, con mejoras en los procesos internos y por ende mejores resultados financieros (Salim, Malone & van Geest, 2014).

Por otro lado, y no menos importante al hablar de disrupción, está la inteligencia artificial que es uno de los factores que influyen en el éxito de estos modelos, la misma que cada vez es más utilizada en las organizaciones a través de las tecnologías digitales, que usadas como una herramienta aliada han transformado la naturaleza a la hora de hacer negocios. Es por esto, que las organizaciones dedicadas al desarrollo de estas tecnologías han dado pasos agigantados a nivel global y se han posicionado en un mundo altamente competitivo.

En este sentido, podemos afirmar que los avances tecnológicos son un determinante para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, mismas que pueden mejorar sus ingresos, sus procesos, su alcance y sus actividades en general.

### **1.2.5 Modelos de negocios Post-Pandemia**

La COVID-19, llegó para cambiarlo todo. Y es que el impacto a la salud mundial no es el único problema al que el mundo entero debe enfrentarse, sino también al impacto económico social, que de cierta forma puede ser más grave. Un ejemplo claro de esto, se lo puede observar en la reducción del volumen comercial a nivel mundial, reflejando este hecho en los mercados financieros, mismos que se han vuelto vulnerables, sobre todo para países que ya arrastraban problemas económicos.

Por otro lado, las medidas para contrarrestar el impacto del virus que los gobiernos tomaron, causaron efectos contraproducentes para la economía en pro de preservar y priorizar la salud de la humanidad. Sin embargo, el IDB (Inter American Development Bank, 2020), asegura que en ciertos países la movilidad se redujo en un 80%, debido a las medidas de confinamiento, lo que ha afectado a organizaciones de todo nivel, generando cierres de negocios, desempleo, inseguridad, entre otros. Sin duda alguna, la pandemia marca un antes y un después, para lo cual la incorporación de la tecnología en las organizaciones, será clave para que estas se adapten a una nueva tendencia y comportamiento de consumo.

Es por ello, que en el mediano y corto plazo, los países de la región deberán estar dispuestos a experimentar, aprenderé, y adaptarse rápidamente a la nueva realidad, misma que conllevara grandes retos para la economía de los mismos (*IDB, 2020*).

### **1.3 Fundamentación del Estado del Arte**

Rossana Ricaurte (2017), en su publicación “Estudio de Factibilidad para la Creación de un Restaurante Sustentable en el Cantón General Villamil Playas”, plantea a partir de la preocupación latente a nivel mundial por el desperdicio de alimentos un estudio de factibilidad para crear un restaurante cuyos procesos estén acentuados en una guía que permita a los establecimientos no enfocarse únicamente en la rentabilidad económica, sino también en temas de aporte social, turístico y ambiental. Y es que cada día crece más la tendencia y hay un mayor número de organizaciones que toman esta posición social responsable, mismas que buscan generar estructuras de triple impacto (económico, social y ambiental).

Por otro lado, respalda su investigación en la proyección de datos económicos, a través de un análisis financiero detallado, con los cuales se puede interpretar de mejor manera la posición de la organización frente a los recursos económicos que necesita para ser puesta en marcha y los indicadores de recuperación de capital, ya que son aquellos que finalmente determinaran la factibilidad de la propuesta.

En el artículo “ESPECIAL DARK KITCHENS: EL MODELO DE NEGOCIO GASTRONÓMICO QUE PROSPERA EN CHILE” (Horeca, 2020), Víctor

Fuentealba V, describe a las “*Dark kitchens*” (restaurantes ocultos), como un modelo de negocio que hoy en día llama la atención de muchos emprendedores, y de dueños de negocios tradicionales (restaurantes) que han tenido que adaptarse a las nuevas necesidades generadas por la pandemia. Pero a su vez, la pandemia ha generado nuevos hábitos de consumo, donde se registra un “boom” del crecimiento de los aplicativos móviles, en especial los que prestan servicio de delivery de alimentos y bebidas, ya que con la crisis que el mundo entero ha experimentado, varios negocios han visto en esto una oportunidad de posicionamiento y magnificación de sus operaciones.

Así mismo, señala que la venta de comida y bebidas a domicilio, no constituye un restaurante oculto como tal, debido a las varias características del entorno, afirma que es indispensable contemplar varios factores como el uso de las plataformas y aplicativos de la manera más efectiva posible, razón por la cual se necesita poseer de conocimientos más técnicos y profundos a la hora de usar estas herramientas. Otros, de los puntos más relevantes son el *branding* y el *packaging*, a razón de que estos terminan siendo de una u otra forma la parte tangible que ayudara al posicionamiento de la marca en la mente del consumidor. En definitiva, las “*dark kitchen*”, han tomado gran impulso gracias a la tecnología y de cierta forma también a la llegada de la pandemia del COVID-19, lo que presenta una gran oportunidad en un modelo de negocio que en el país está naciendo y que posiblemente en los próximos años sea un modelo fuertemente aceptado por los ecuatorianos.

## **Conclusiones Capítulo I.**

- En el capítulo I, del presente estudio de factibilidad se pudo determinar que el marco teórico es la base fundamental a través de la que el investigador ahonda los conocimientos teóricos necesarios para desarrollar la investigación de una manera óptima y eficaz, con el fin de establecer una ruta para la posible solución del problema de investigación.
- A través de la investigación sea podido respaldar el presente estudio de factibilidad en las opiniones de expertos profesionales y estudios relacionados con el tema propuesto, mismos que aportan ciertos criterios y datos relevantes a ser tomados en cuenta en los capítulos siguientes de la investigación.
- Finalmente podemos inferir, que el modelo de negocio propuesto es sin lugar a duda una tendencia que ha venido creciendo en todo el mundo, y que principalmente ha tomado fuerza en la región con la llegada de la pandemia del COVID-19, lo que ha causado que los negocios de alimentos y bebidas tradicionales giren la vista a este tipo de modelos, mismos que constituyen una oportunidad a la hora de mitigar los riesgos que conllevan la tarea de emprender.

## **CAPÍTULO II. PROPUESTA**

### **2.1 Título de la Propuesta**

Estudio de factibilidad para la creación de un restaurante oculto en la ciudad de Latacunga.

### **2.2 Nombre de la organización**

Empresa de prestación de servicios de Alimentos y Bebidas, “SMART FOOD EC”

### **2.3 Objetivos**

#### **2.3.1 Objetivo General**

Determinar la factibilidad de mercado, técnica y financiera para la creación de un restaurante oculto en la ciudad de Latacunga.

#### **2.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el segmento de mercado con el fin de identificar las fuerzas internas y externas que pueden incidir en el desarrollo de la propuesta.
- Determinar la factibilidad técnica a través de un análisis administrativo, evaluando el impacto del modelo de negocio en el sector restauranero de la ciudad.
- Efectuar un estudio financiero para definir el presupuesto de inversión, costes y gastos propios de la propuesta que determinen la viabilidad económica de la misma.

## **2.4 Justificación**

El presente estudio de factibilidad se justifica, dada la necesidad de buscar nuevos modelos de negocios que se apeguen a las preferencias y tendencias del mercado, mismo que está en constante evolución y que, por otro lado, represente una alternativa sostenible de negocio, el cual permita generar nuevas plazas de empleo local, lo cual incidirá a la reactivación económica de la ciudad ya que este último es necesario para el correcto desarrollo de la sociedad.

Además, el proyecto servirá como guía para aquellos emprendedores que buscan de una u otra forma posicionar sus negocios en este mercado altamente competitivo, y por otro lado plantee un panorama claro desde el punto de vista financiero, para asegurar el éxito de la implementación de este modelo en la ciudad, y contemplando todos los factores ya sean internos o externos que puedan afectar a la implantación de este modelo de negocio.

## **2.5 Fundamentación**

La propuesta se fundamenta de forma teórica en la revisión bibliográfica expuesta en el primer capítulo, a través del cual se pudo identificar los factores claves a la hora de un análisis de factibilidad, mismos que representan un alto valor investigativo y de fuentes fidedignas, que respaldan no solo la veracidad de lo expuesto sino también garantizan la información proporcionada para el éxito del presente proyecto, y de esta forma finalmente con el cumplimiento de los objetivos y tareas planteadas.

## **2.6 Resumen Ejecutivo**

Dentro de las nuevas tendencias a nivel global en la industria de restauración aparecen los restaurantes ocultos, cocinas fantasma o dark kitchen's, mismas que han tenido un crecimiento acelerado en cuanto a posicionamiento y aceptación principalmente en las grandes urbes a nivel mundial, donde el servicio de delivery ha dado forma a estos establecimientos que vieron la oportunidad de adaptar un modelo de negocio tradicional a los nuevos comportamientos de un mercado

emergente. Es por ello que los restaurantes ocultos aparecen como un modelo de negocio relativamente nuevo en la región y que representa un modelo más adaptable y escalable que uno convencional.

Por otro lado, este modelo optimiza los gastos principalmente al momento de invertir y en los costes operativos, y que más bien se apalanca en los medios digitales, empresas de delivery y su logística lo cual permite una rápida penetración en el mercado.

Es por ello, que SmartFood.ec. busca implementar un restaurante oculto en la ciudad de Latacunga, mismo que pretende ofrecer productos de alta calidad y especializados bajo un nivel de multimarca, lo cual permitirá enfocar los productos ofertados para los diferentes gustos y preferencias de los consumidores, haciendo uso de un solo espacio físico y equipamiento, resultando de esta manera la optimización de recursos y maximización de rendimientos.

Finalmente, se pretende a través de la propuesta, evaluar al modelo de negocio como una alternativa viable para la reactivación económica de la ciudad en relación directa de los efectos económicos negativos que dejó la pandemia del Covid-19, de esta forma también adaptar el giro de negocio de la empresa a un modelo que podría ofrecer mejores resultados y que por sus características brinde un valor agregado en su producto y que este sirva finalmente de factor diferenciador.

### **2.6.1 Idea del Negocio**

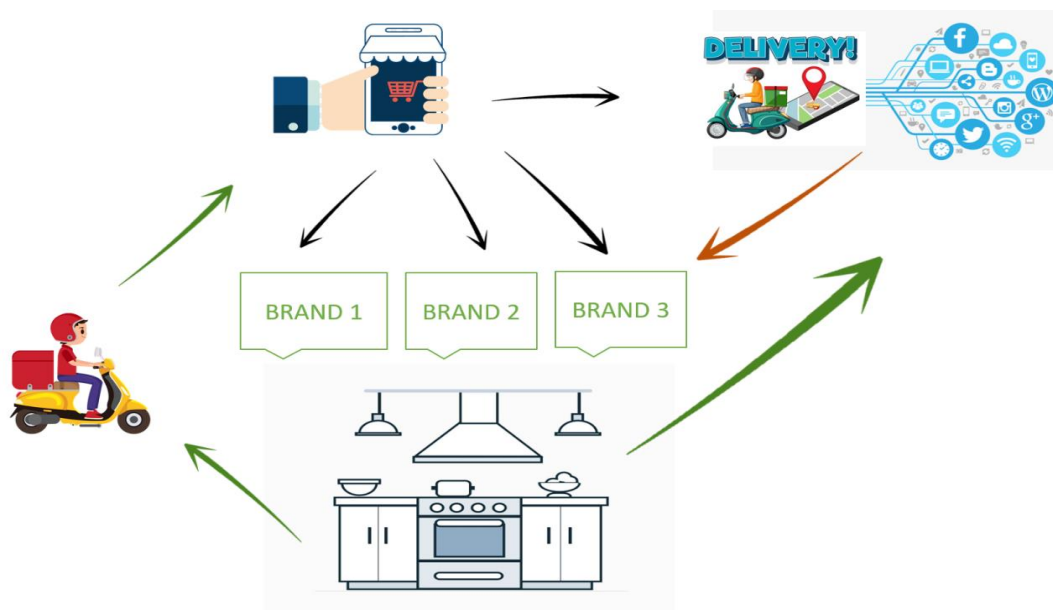
La Idea de negocio es el resultante de adaptar un modelo de negocio tradicional (restaurante), a las nuevas tendencias y comportamientos del consumidor, esto sumado al inevitable cierre de los locales físicos a razón del confinamiento, se busca implantar un modelo relativamente nuevo, mimo que es adaptable en la ciudad de Latacunga.

Dicho modelo de negocio ha tenido grandes resultados en varios países de la región y ya es una tendencia en Norte América y Europa, debido a que este modelo de negocio aparece con la creciente demanda de alimentos y bebidas a través de



aplicativos móviles tales como UBER EATS, GROW HUB, JUS EAT, DELIVEROO, entre otros.

Es por esto que el concepto de multimarca resulta atractivo para la empresa debido a que bajo la configuración de mantener un espacio físico para ofertar varios productos a través de marcas especializadas y que a la vez el modelo permite mantener bajos los costos operativos, garantizarían el éxito de la organización y su posible crecimiento.



**Ilustración 3.** Idea del Negocio

**Fuente:** Autoría Propia

En la Ilustración que antecede, se puede observar el funcionamiento del concepto multimarca de un restaurante oculto, a través del cual el cliente ordena su pedido usando los distintos aplicativos móviles, redes, y páginas de internet, para que posteriormente la marca representante tome el pedido y lo prepare en la cocina oculta, para que posteriormente se lo entregue a través del servicio de delivery o a través del canal propio que se plantea en la propuesta. Teniendo como resultado de este proceso un servicio ágil y especializado, mismo que garantizará por medio de los procesos que se plantean a continuación brindar la mejor calidad en el producto, servicio.

## 2.7 Canvas

El modelo “Canvas” nace con el propósito de establecer una relación directa entre cada uno de los componentes y factores que influyen en la organización para que esta tenga o no éxito (Ferreira-Herrera, 2016).

En otras palabras, el modelo Canvas es una herramienta útil a la hora de plasmar de manera lógica una idea de negocio donde de manera gráfica podemos visualizar y evaluar la factibilidad de la propuesta contemplando los elementos indispensables de la estructura organizacional de la propuesta.



**Ilustración 4.** Business Model Canvas.

*Fuente:* Tomada de *The Business Model Canvas*, (2014).

### 2.7.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa SMARTFOOD.EC radica en la idea básica de ofrecer productos alimenticios de rápida preparación de la más alta calidad, apoyándose en la tecnología y nuevas tendencias en cuanto a modelos de negocio se refiere, esto, además, con el fin de presentar una propuesta clara a la reactivación económica local debido a los efectos negativos de la pandemia del COVID-19.

Además, a través de esta idea de negocio disruptiva, se busca explorar mercados emergentes impulsados por nuevas tendencias y comportamientos del consumidor sin sacrificar la calidad del producto, razón por la cual la empresa garantizara el

100% del producto y servicio de entrega, tratando de cumplir y superar las expectativas del consumidor final.

Finalmente entendiendo que la diversificación es un pilar fundamental a la hora de competir en mercados altamente competitivos, la empresa propone ofrecer una vasta variedad de platillos de diferentes regiones, culturas, países, etc., preparados en un solo lugar, esto con el fin de cubrir todos los gustos y necesidades de los consumidores y su entorno. Esto se lo logrará, a través de la creación de varias marcas que serán ofertadas a sus segmentos por separado, aprovechando de esta forma el máximo de la capacidad instalada e infraestructura.

### **2.7.2 Socios Clave**

Como en cualquier emprendimiento la asociatividad con las diferentes organizaciones que intervienen en el giro de negocio de una u otra manera, los socios clave a los cuales la empresa está enfocada en realizar alianzas y convenios son principalmente la Cámara de comercio de Latacunga, esto a razón de los múltiples beneficios que esta organización puede ofrecer a la empresa, tales como talleres, capacitaciones, convenios, actividades y no menos importante una cartera de más de 3000 socios activos, mismos que resultan ser potenciales clientes de los productos ofertados.

Por otro lado, contemplando que la logística en este modelo de negocio resulta ser uno de los factores con mayor grado de significancia, la asociación con las empresas de entrega a domicilio y servicio de encomiendas es completamente necesaria, debido a que estas alianzas permitirán cumplir con los objetivos de la empresa como son, garantizar los tiempos de entrega, la confianza, y la calidad de la experiencia del consumidor.

Todo esto, sumado a una cadena de suministros confiable y sustentable, que garantice la calidad de la materia prima y que a la vez impulse la economía local a través de los pequeños proveedores y productores de la ciudad y sus alrededores, se podrá garantizar el éxito de la propuesta.

### **2.7.3 Actividades Clave**

Dentro de las actividades claves, es inimaginable no llevar procesos de control de calidad para los productos, proveedores, y manipulación, para lo cual la empresa plantea capacitaciones constantes en temas de aseo personal, manipulación de alimentos, buenas prácticas de manufactura, inocuidad alimentaria, seguridad industrial, entre otros. Esto permitirá contar con un personal calificado y cualificado para la operación del negocio como tal, esto apoyado de un plan logístico adecuado y un control contable financiero total permitirá garantizar la supervivencia del modelo de negocio y su posible expansión.

Por otro lado, la planificación estratégica juega un papel importante en el modelo de negocio propuesto, dado que la creación de varias marcas comerciales es sin duda alguna, el factor con mayor significancia a la hora de hablar de valor agregado y competitividad, puesto que se pretende llegar a varios segmentos de mercado ofreciendo productos especializados utilizando la misma infraestructura y maquinaria instalada. En otras palabras, se plantea ofertar productos y platillos de especialidad, que serán preparados en un mismo lugar, pero ofertados bajo marcas diferentes para públicos diferentes.

### **2.7.4 Recursos Clave**

La estandarización de procesos y procedimientos internos sumado a una cultura organizacional adecuada, permitirá ofertar productos de primera calidad, cumpliendo con la propuesta de valor del modelo de negocio y a través de esto generar la confianza y fidelidad del consumidor, convirtiendo a la organización en un modelo de negocio competitivo a pesar de ser una propuesta nueva en el mercado local.

### **2.7.5 Segmento de Mercado**

El segmento de mercado se ha determinado a través de un proceso de estudio de mercado para interpretar no solo el nicho de mercado etario sino que a través de este poder identificar los gustos, preferencias y consumidores del mismo,

concluyendo finalmente que el segmento de mercado de la propuesta son los ciudadanos latacungueños de 18 a 45 años de clase media, media alta, que tiene acceso a internet, redes sociales y aplicativos móviles que buscan satisfacer la necesidad básica de alimentarse, con la seguridad de que están adquiriendo un producto de calidad de forma rápida y garantizada.

Cabe recalcar que este segmento de mercado será subdividido de acuerdo a sus gustos, preferencias y, hábitos de consumo con el fin de ofertar productos especializados de acuerdo a estos factores, y de este modo dirigir las campañas publicitarias en los diferentes medios.

### **2.7.6 Relaciones con clientes**

Se ha inferido que la relación con los clientes o consumidores debe ser directa y por las características propias del modelo de negocio propuesto la comunicación debe ser canalizada a través de plataformas digitales, con el fin de aprovechar estos recursos tecnológicos y tener una respuesta rápida para los requerimientos que el cliente presente.

Por otro lado, el seguimiento posventa, es vital a la hora de generar relaciones comerciales de largo plazo, es decir que la empresa no se enfoca únicamente a la comercialización de los productos y servicios ofertados sino también a la construcción de una comunidad que comparte intereses, gustos, y preferencias, siendo también el resultado de un buen manejo de las marcas.

### **2.7.7 Canales**

Los canales tanto para la promoción como para la comercialización, son principalmente los canales y plataformas digitales, tales como Facebook, Instagram, TikTok, y WhatsApp debido principalmente a su alcance de difusión, por otro lado, a través de las alianzas estratégicas se usará las plataformas de los asociados para poder llegar a mayor público. Esto a demás ayudará al posicionamiento de las marcas a través de seguidores, publicaciones compartidas etc.

### **2.7.8 Estructura de costos**

La estructura de costos se basará específicamente en ciertos rubros, mismos que se describen a continuación:

- Materia Prima para la elaboración de los distintos productos
- Alquiler del espacio físico, y servicios
- Publicidad en todos los canales
- Obligaciones tributarias
- Nómina y salarios

### **2.7.9 Fuentes de Ingresos**

La principal fuente de ingresos es la preparación y venta de alimentos y bebidas, acorde del análisis financiero representa un reto, al menos hasta llevar al punto de equilibrio a la organización, sin embargo, ya que el modelo por sus características representa un beneficio al no ser necesarios ciertos rubros como por ejemplo el uso de equipo para el salón, saloneros, menaje, mantelería etc. Será más fácil llevar a ese punto a la idea de negocio garantizando la permanencia de este en el mercado.

## Modelo CANVAS

<u>Socios</u>	<u>Actividades</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Relaciones con clientes</u>	<u>Segmentos del Cliente</u>
Alianza con la cámara de comercio Latacunga	Control de calidad en productos y proveedores	Productos de rápida preparación de la más alta calidad	Contacto directo a través de plataformas diseñadas para una rápida respuesta y comunicación efectiva	Ciudadanos latacungeños de 18 a 45 años de edad, que buscan satisfacer la necesidad básica de alimentarse, con la seguridad de estar adquiriendo un producto de calidad de forma rápida y garantizada.
Alianza con empresas de entrega a domicilio y <i>delivery</i>	Capacitaciones constantes en BPM e inocuidad alimentaria	Garantía del 100% en el producto y tiempo de entrega	Seguimiento posventa para medir la satisfacción del cliente	
Alianza con proveedores y pequeños productores locales	Aseguramiento del proceso logístico con empresas de entregas.  Planificación estratégica.	Variedad de platillos en un solo lugar	<u>Canales</u> Se utilizará los medios digitales como principal fuente de interacción: - Página Web - FACEBOOK - Instagram - Tiktok - WhatsApp	
	<u>Recursos</u> Productos y MP de primera calidad			
	Producto final estandarizado			
<u>Estructura de costos</u> Materia Prima para la elaboración de los distintos productos Alquiler del espacio físico, y servicios Publicidad en todos los canales Obligaciones tributarias Nómina y salarios			<u>Fuentes de Ingresos</u> Venta de alimentos y bebidas de rápida preparación de la más alta calidad	

### 2.8 Etapa I. Factibilidad del Mercado

Para el correcto desarrollo del proyecto, es necesario realizar un análisis detallado, con el objetivo de recolectar información fidedigna de la propuesta de negocio planteada.

A continuación, se presenta el estudio de factibilidad de mercado, mismo que ayudara a establecer el segmento de mercado potencial y las principales características que influyen en la decisión de la compra de un producto. Por otro

lado, busca identificar posibles competidores y establecer estrategias basadas en los resultados de este estudio para de esta forma garantizar el éxito del modelo de negocio.

### 2.8.1 Clientes Potenciales

El mercado potencial representa a todos los clientes interesados en adquirir los productos y servicios que ofrece un modelo de negocio en específico. En este caso, y gracias al levantamiento de información a través de encuestas aplicadas estratégicamente a ciudadanos de la ciudad, hemos podido identificar las siguientes características de los potenciales clientes.

**Tabla 2.** Características de los Clientes potenciales

<b>Sexo</b>	Hombres, Mujeres, Otros
<b>Edad</b>	Entre 18 y 45 años
<b>Preferencia de consumo</b>	Comida a domicilio
<b>Frecuencia de consumo de A&amp;B a domicilio.</b>	1 a 2 veces por semana

*Fuente: Autoría Propia.*

### 2.8.2 Análisis del Entorno

La presente propuesta de factibilidad se enfoca en la preparación de alimentos y bebidas destinados para la comercialización únicamente a domicilio, en la ciudad de Latacunga, con el fin de cubrir una de las necesidades básicas de la ciudadanía con productos de primera calidad, y que por otro lado represente una opción factible y sostenible para apoyar con la reactivación económica de la ciudad tras los efectos económicos negativos de la pandemia. Es por esto, que en el siguiente apartado se presenta un análisis del entorno interno y externo en el que se desarrollara la propuesta.



## **Macroentorno**

Resulta indispensable realizar un análisis del entorno al momento de emprender un negocio, por tal motivo en el siguiente apartado se analizarán aquellas fuerzas externas que podrían afectar el desarrollo óptimo de la propuesta de negocio a través del análisis PEST, que por sus siglas representa los factores políticos, económicos, sociales, y tecnológicos.

Dentro de los factores políticos, el Ecuador es un país altamente productivo y emprendedor, sin embargo, la realidad es que muy pocos emprendimientos tienen un éxito sostenible en el tiempo, esto se debe en gran medida a las múltiples trabas como la gran cantidad de permisos y requisitos solicitados para hacerlo, por otro lado, con la llegada de la pandemia a inicios del 2020, y las restricciones de movilidad, horarios de atención, etc., han hecho que emprender hoy en día en el Ecuador sea una tarea de muy alto riesgo, no obstante el Plan de Vacunación 9/100 del nuevo gobierno entrante representa una luz para la reactivación económica del país.

En el ámbito económico, según Guillermo Avellán gerente del BCR (Banco Central del Ecuador) la economía ecuatoriana cayó un 5.6% en el primer trimestre del 2021, esto en relación directa a la caída del consumo del gobierno, y la caída de la Formación Bruta de Capital o inversión, y también del consumo de los hogares. En definitiva, estos datos muestran el impacto negativo de la pandemia sobre la economía del Ecuador, siendo el sector de alojamiento y servicios de alimentación uno de los más afectados con una caída del 9% (El Universo, 2021), lo que representa un panorama no muy favorable para el presente proyecto, debido a que el impacto sobre el consumo de los productos ofertados no se encuentra en su mejor momento.

Con respecto a lo social, la llegada del COVID-19 provocó un fuerte impacto sobre la calidad de vida de los ecuatorianos, y es que la pérdida de seres queridos ha golpeado a cientos de familias, esto sumado a la paralización económica durante el confinamiento ha hecho que la pobreza y desempleo lleguen a picos alarmantes. Esto podría no representar un entorno favorable para la presente propuesta dado que estos factores también han incidido en los hábitos de consumo de la población, sin

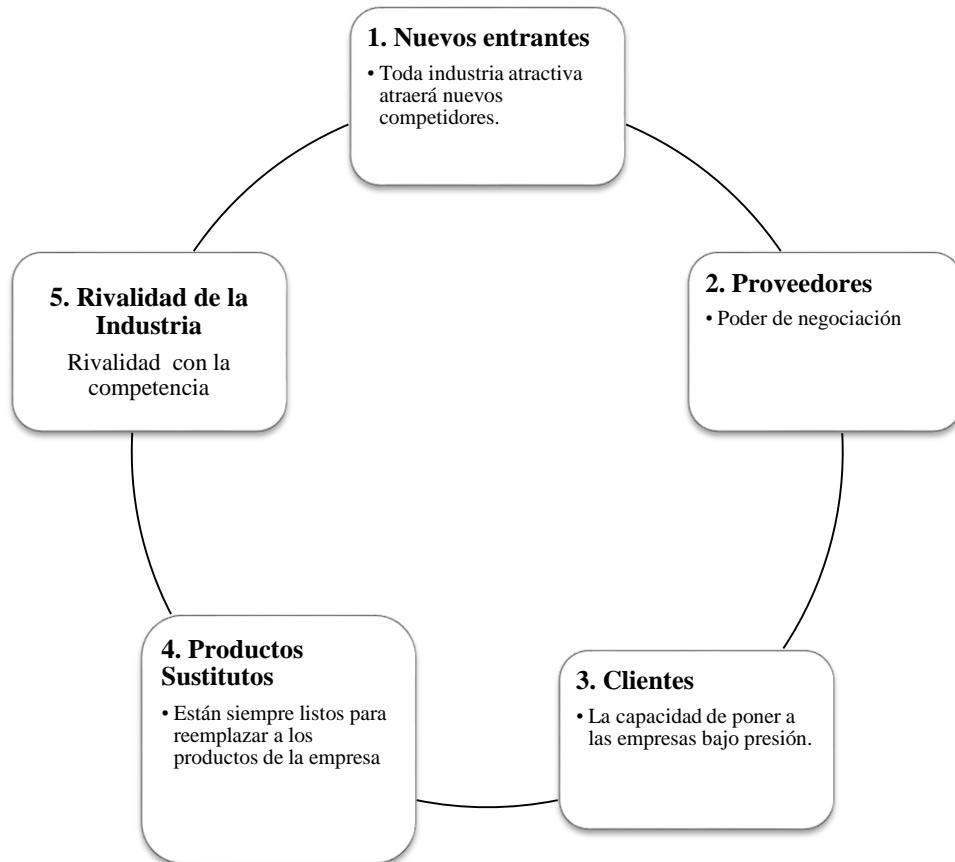
embargo, el modelo de negocio también representa una oportunidad ya que, al mermar costos operativos se puede reducir los precios de venta al público y llegar a familias con productos de calidad relativamente económicos.

Finalmente en el ámbito tecnológico, según la publicación “Estadísticas de la situación digital de Ecuador en el 2020-2021”(Clay, 2021), el 78.8% de la población ecuatoriana tiene acceso a internet y el porcentaje minoritario que no tiene acceso representa en su mayoría a sectores rurales. Además, aproximadamente 13 millones de ecuatorianos posee redes sociales principalmente *Facebook*, esto representa una oportunidad clara para la propuesta de negocio debido a que el internet y las redes sociales son los principales canales de comunicación con los potenciales clientes.

### **Microentorno**

Para el análisis de microentorno, se propone analizar las 5 fuerzas de Porter, mismas que permitirán determinar los factores que incidirán en la rentabilidad y permanencia a largo plazo, y es que este análisis plantea la evaluación de las características propias de la organización y como estas pueden ser aprovechadas en el entorno para así poder mejorar la competitividad de la misma.

**Ilustración 5.** 5 fuerzas de Porter



**Fuente:** Autoría Propia.

1. A través de la revisión de los posibles y nuevos entrantes, entendidos como los nuevos negocios con la misma estructura operativa, podemos inferir que en el país es un nuevo modelo de negocio que aún no está explotado y que recién se lo está dando a conocer principalmente en las grandes ciudades como Quito, Guayaquil, y Cuenca, sin embargo, a nivel local se ha podido identificar varios negocios que operan de manera empírica e informal en este modelo de negocio, lo que representa un riesgo mínimo al momento de la elaboración de la propuesta.
2. El poder de negociación con los proveedores, es sin duda alguna una de las ventajas que este modelo de negocio tiene, y es que existe un gran número de proveedores cercanos, mismos que suplirán con las

necesidades del modelo de negocio, y que además esto sumado a un proceso logístico para tener una cadena de suministro permanente, ofrecerá las mejores condiciones al negocio en este elemento

3. Los clientes son la base de este modelo de negocio debido a que toda la operación puede fracasar si las expectativas del mercado no son cubiertas y superadas, además de la gran cantidad de prestadores de servicios de alimentación en la ciudad.
4. Los productos sustitutos marcan claramente una amenaza para la organización, y esto se debe principalmente a que en el área se encuentran un sin número de restaurantes que si bien es cierto no se han adaptado a la modalidad de negocio propuesto, pero que muchos de ellos llevan varios años ya en el mercado, teniendo así una gran cantidad de clientes fidelizados.
5. Directamente, no se encuentra una rivalidad considerable en el modelo de negocio, no obstante, es indispensable ahondar esfuerzos en la propuesta de valor y factores de diferenciación para poder sobresalir en un mercado altamente competitivo como es el de la industria gastronómica de la ciudad.

**Tabla 3.** Factores de impacto de las 5 fuerzas de Porter.

<b>Factores de Impacto</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
<b>Nuevos entrantes</b>			
Atractivo del Sector	X		
Diferenciación del producto	X		
Acceso a canales de distribución	X		
Lealtad de los clientes a la marca			X
Inversión necesaria para emprender	X		
<b>Proveedores</b>			
Concentración de los proveedores	X		
Relación entre demanda y oferta	X		
Diferenciación de productos de los proveedores			X
Posición monopolística de los proveedores			X
<b>Clientes</b>			
Concentración de clientes	X		
Volumen de adquisiciones	X		
Relación entre oferta y demanda		X	
Calidad de los productos		X	
Productos sustitutos	X		
<b>Productos Sustitutos</b>			
Disponibilidad de sustitutos	X		
Precio vs Calidad	X		
Preferencia del cliente hacia sustitutos		X	
<b>Rivalidad de la Industria</b>			
Concentración de los competidores			X
Diversidad de los competidores		X	
Diferenciación del producto			X
Barreras de salida			X

**Fuente:** Adaptado de Monar (2019)

Podemos inferir gracias al análisis del microentorno y a la aplicación de las cinco fuerzas de Porter, que el mercado se encuentra disponible y que el mismo podría tener una alta aceptación del producto y modelo propuesto, pero al mismo tiempo existe una gran competitividad e el mercado, lo que representa un reto sobre todo administrativo para el modelo de negocio, debido a que se deberán plantear estrategias principalmente para posicionar la marca, generar una diferenciación

marcada en los productos y servicio, y finalmente en usar las variables del entorno a favor de la organización.

### 2.8.3 Estudio de Mercado

#### 2.8.3.1 Oferta

Según datos obtenidos del MINTUR (Ministerio de Turismo), en la ciudad de Latacunga se encuentran registrados 90 restaurantes o prestadores de servicios de alimentos y bebidas, mismos que se subdividen según la categorización.

Lo cual representa la oferta disponible en la ciudad de Latacunga, esto sin contemplar aquellos negocios no registrados, mimos que no representan una variación significativa en relación con el modelo de negocio planteado, debido a que por sus características este busca atacar a un nicho de mercado nuevo en la ciudad.

Canton		Subactividad Turística	
LATACUNGA		RESTAURANTE	
CATEGORÍA	Registro	Mesas	Plazas mesas
3 TENEDORES	4	176	716
2 TENEDORES	14	270	1.097
1 TENEDOR	32	414	1.704
PRIMERA	2	32	128
SEGUNDA	9	96	384
TERCERA	28	306	1.173
CUARTA	10	81	324
Total general	99	1.375	5.526

**Ilustración 6.** Establecimientos de Alimentos y bebidas registrados  
**Fuente:** MINTUR (2021).

#### 2.8.3.2 Demanda

La demanda de alimentos y bebidas a través de medios digitales tales como aplicativos móviles, páginas y redes sociales, han aumentado con la llegada de la pandemia y el confinamiento. Esta demanda ha crecido hasta llegar a máximos

históricos, siendo uno de los sectores con mayor crecimiento durante el confinamiento, lo que representaría una oportunidad directa al modelo de negocio propuesto.

En la ciudad de Latacunga habitan 170.489 personas, de las cuales aproximadamente el 55% representan habitantes que comprenden edades entre 14 y 54 años de edad, sin embargo, la propuesta de negocio estará enfocada únicamente en los habitantes de la zona urbana de la ciudad, lo que nos dejaría una posible población de aproximadamente 35.000 personas, de las cuales se determinarían si son o no potenciales clientes en relación sobre sus gustos, preferencias y, hábitos de consumo.

Por otro lado, y dado que es de vital importancia para el funcionamiento de la propuesta se contempló la accesibilidad de esta población al internet, puesto que será el canal de distribución los productos. En este sentido, en el Ecuador se ha registrado que únicamente el 36% de la población tiene acceso a internet dándonos un mercado potencial final de 12.640 personas aproximadamente. Finalmente contrastando este análisis de datos con la Inteligencia artificial de FACEBOOK, donde añadimos gustos y preferencias nos arrojó un mercado potencial de 7791 personas.

Parroquia	Urbana	Rural	Total	Edades	Número de personas
Alaques (Alaquez)	-	5.481	5.481	De menos de 1 año a 4 años	16.573
Belisario Quevedo	-	6.359	6.359	De 5 a 14 años	36.069
Guaitacama (Guaytacama)	-	9.668	9.668	De 15 a 24 años	33.125
Joseguango Bajo	-	2.869	2.869	De 25 a 34 años	26.648
Mulaló	-	8.095	8.095	De 35 a 44 años	20.099
Poaló	-	5.709	5.709	De 45 a 54 años	14.491
San Juan de Pastocalle	-	11.449	11.449	De 55 a 64 años	10.316
Tanicuchi	-	12.831	12.831	De 65 a 74 años	7.570
Toacaso	-	7.685	7.685	De 75 a 84 años	4.247
11 de Noviembre (Ilinchi)	-	1.988	1.988	De 85 en adelante	1.351
Latacunga	63.842	34.513	98.355	<b>Total</b>	<b>170.489</b>
<b>Total</b>	<b>63.842</b>	<b>106.647</b>	<b>170.489</b>		

**Ilustración 7.** Población del cantón Latacunga.

Fuente: INNEC (2010)

### 2.8.3.3 Demanda Insatisfecha

La demanda Insatisfecha representa el público el cual no ha logrado acceder al producto y/o servicio, o a su vez que ha tenido acceso a este, pero no está satisfecho con el producto adquirido.

Entonces, para determinar esta demanda insatisfecha se tomaron en cuenta los datos correspondientes en el apartado anterior, y se calculó la diferencia que existe entre la oferta y la demanda obteniendo los siguientes resultados:

<i>Oferta</i>	<b>Demanda</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>
5526	7791	-2265

Según estos, datos obtenidos existe una demanda insatisfecha, misma que debe ser cubierta, contemplando el escenario que la oferta actual cubre con las expectativas del mercado.

### 2.8.3.4 Criterios de Segmentación

Existen varios criterios de segmentación, su finalidad es determinar las variables de nicho de mercado; los que se aplicarán a este proyecto son variables: demográficas, geográficas, socioeconómicas y psicográficas.

**Tabla 4.** *Criterios de Segmentación.*

<b>GEOGRÁFICAS</b>	Ubicación	Ciudad: Latacunga
<b>DEMOGRÁFICAS</b>	Sexo	Hombres/ Mujeres/otros
	Edad	18-45 años
	Ocupación	Público en general
<b>SOCIOECONÓMICAS</b>	Poder adquisitivo	Medio – Medio alto
<b>PSICOGRÁFICAS</b>	Estilo de vida	Consumo de alimentos y bebidas frecuentemente a domicilio.

**Fuente:** *Autoría propia.*



### 2.8.3.4 Muestra

Se utilizará el tipo de muestreo no probabilístico, ya que no toda la población puede ser parte de la muestra, sin embargo, será tomado en cuenta un grupo variado y aleatorio que permita obtener información fidedigna.

Es por esto, que se utilizará los criterios de segmentación de la IA, de Facebook, mismos que permiten establecer parámetros en cuanto a público objetivo, definir el lugar o área, edad, sexo, idioma e incluir específicamente los intereses de este segmento.; Esto con el fin de que la encuesta llegue al público objetivo definido anteriormente.

The image shows the Facebook Audience Selector interface. At the top, it says "Público" and "Define quién quieres que vea tus anuncios. Más información". Below this, there are two tabs: "Crear público" (selected) and "Usar público guardado". Under "Crear público", there is a section for "Públicos personalizados" with a text input field and a "Crear" button. A blue tooltip is overlaid on the "Crear" button, containing the text: "Ahora puedes crear rápidamente un público similar para usarlo durante la creación del conjunto de anuncios. Elige 'Público similar' en el menú para empezar. Más información." Below this, there are several filter sections: "Personas que viven en" (set to "Brasil"), "Lugares" (set to "Brasil" with an "Incluir" dropdown and an "Explorar" button), "Edad" (set to "18" and "65+"), "Sexo" (with buttons for "Todos", "Hombres", and "Mujeres"), and "Idiomas" (with a text input field). At the bottom, there is a section for "Segmentación detallada" with a text input field and an "Explorar" button.

**Ilustración 8.** Criterios de Segmentación FACEBOOK  
*Fuente: Obtenido de Meta (2021).*

Cálculo de la Muestra:

$$n = \frac{N}{(E^2)(N-1) + 1}$$

**Ilustración 9.** Fórmula de la muestra

**Fuente:** Adaptado de *Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones* (Aguilar-Barojas, 2005)

**Donde:**

**n:** Muestra, representa al número de encuestas que deberán ser aplicadas.

**N:** Población, para definir la población de una manera rápida y eficaz, se ha delimitado la población a través de una segmentación de anuncios en Facebook, los cuales permitieron establecer los datos demográficos, e intereses del público objetivo, restringiendo los resultados a través de los parámetros preestablecidos para alcanzar su máximo nivel de precisión.

Para lo cual se obtuvo, un público afín a los criterios de segmentación de 7791 personas.



**Ilustración 10.** Público objetivo.

**Fuente:** Obtenido de Meta (2021).

**E:** Margen de error, se establecerá dentro de los parámetros de estudios de mercado del 5%.

$$n = \frac{7791}{(5\%^2)(7791 - 1) + 1}$$

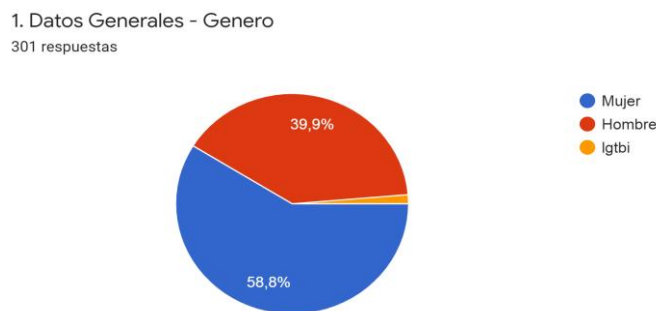
Finalmente, reemplazando en la fórmula principal tenemos que n=380 el número de personas que deberán ser encuestadas.

De este marco muestral se consiguió la respuesta de 301 personas, mismas que corresponden al nicho de mercado que se busca llegar con la propuesta, y que, además son aquellas personas que usan las distintas plataformas y redes sociales, a través de las cuales se pretende ofertar el servicio de la propuesta.

### 2.8.3.5 Análisis de los resultados.

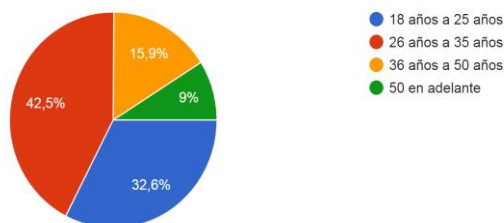
En el siguiente apartado se muestran los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas en la ciudad de Latacunga, de manera aleatoria y voluntaria para poder determinar principalmente el comportamiento, gustos y preferencias del consumidor.

Por otro lado, la encuesta tiene como fin validar la factibilidad de la implantación de la idea de negocio en la ciudad.



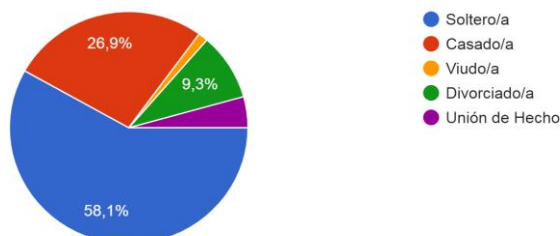
**Ilustración 11.** Género de los encuestados  
*Fuente: Autoría Propia*

2. Datos Generales - Edad  
301 respuestas



**Ilustración 12.** Edad de los encuestados  
*Fuente: Autoría Propia*

3. Datos Generales - Estado Civil  
301 respuestas

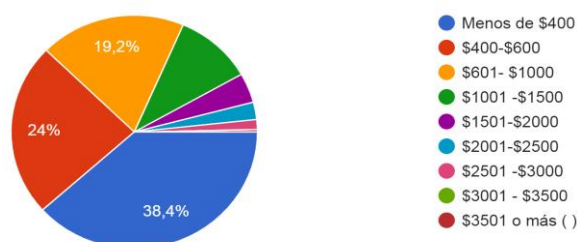


**Ilustración 13.** Estado civil de los encuestados  
*Fuente: Autoría Propia*

En las ilustraciones 6,7 y,8 se determinan los datos generales de los encuestados, al mismo tiempo podemos inferir que la población con mayor acercamiento a los medios digitales, a través de los cuales respondieron la encuesta, son hombres y mujeres principalmente, que en su mayor parte se encuentra entre los 26 a 35 años de edad, y un segundo grupo no menos importante de 18 a 25 años. Estos dos grupos etarios que sobrepasan el 70% del total de los encuestados principalmente representan a personas con un estado civil soltero.

4. ¿Cuál es el rango de sus ingresos económicos mensuales en dólares?

292 respuestas



**Ilustración 14.** Nivel de ingreso mensual de los encuestados

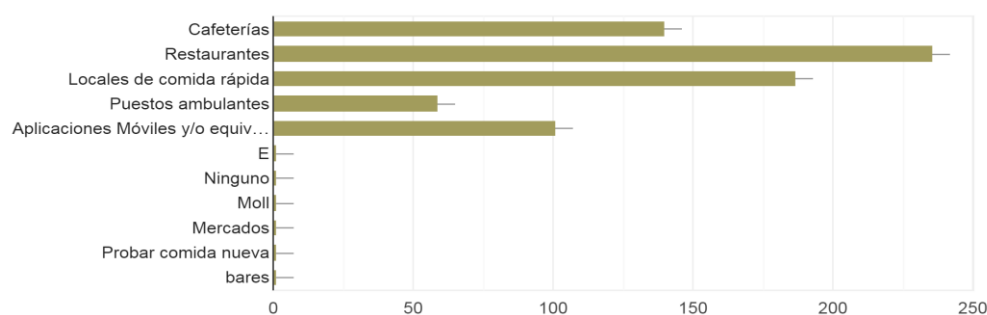
**Fuente:** Autoría Propia

Como se puede observar en la gráfica anterior, el promedio mensual de la población encuestada es menor al salario básico establecido, representando el 38.4% del total de los encuestados que perciben valores inferiores a los cuatrocientos dólares. No obstante, más del 50% de los encuestados perciben valores mensuales que oscilan entre los cuatrocientos y dos mil dólares, lo que representa una oportunidad para la presente propuesta.

Por otro lado, existe una minoría considerable que posee ingresos superiores a los dos mil dólares mensuales.

5. ¿Qué lugares o establecimientos suele frecuentar para consumir alimentos y bebidas? Puede marcar más de una opción.

301 respuestas



**Ilustración 15.** Lugares que los encuestados frecuentan de servicios de A&B

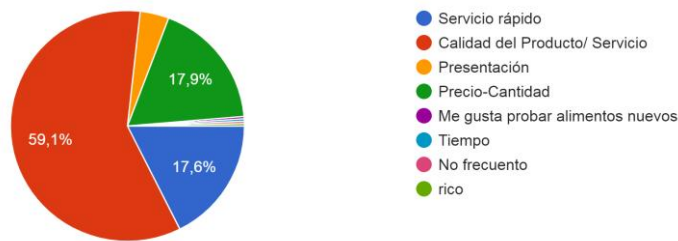
**Fuente:** Autoría Propia

Cuando se consultó ¿Qué lugares o establecimientos suele frecuenté para consumir alimentos y bebidas?, la gran mayoría de los encuestados respondió como primera

opción los restaurantes, en segundo lugar, locales de comida rápida, en tercer lugar, cafeterías, lo cual nos da un indicio de cuáles son los productos que más suelen consumir a la hora de elegir entre un producto u otro.

Por otro lado, cuando se les preguntó sobre las razones por las que frecuentan estos sitios se puede identificar una estrecha relación entre la calidad del producto y el servicio, estableciendo estos dos factores como los pilares fundamentales a la hora de emprender en el área gastronómica. Esto se lo puede visualizar en el siguiente gráfico:

6. ¿Por qué frecuenta estos lugares para consumir alimentos?  
301 respuestas

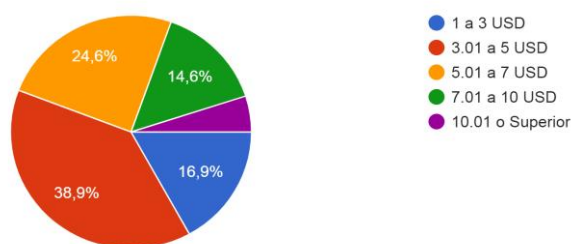


**Ilustración 16.** Factores más importantes en la decisión de compra  
*Fuente: Autoría Propia*

Tal vez, una de las preguntas claves y más importantes de la encuesta es sobre el gasto promedio que suele destinar para servicios de alimentación, dicho de otro modo, cuál es el monto que están los encuestados dispuestos a cancelar por un platillo.

7. ¿Cuál es su gasto promedio por plato, que suele consumir?

301 respuestas



### **Ilustración 17.** Gasto Promedio

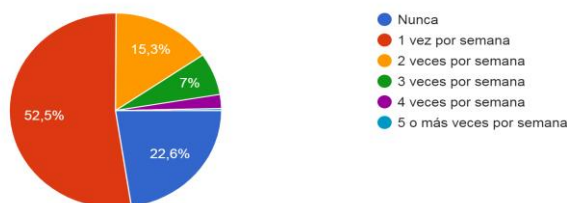
*Fuente: Autoría Propia*

Los datos obtenidos son de igual manera relevante para el objeto de estudio, ya que permitirán determinar el precio de los productos que serán ofertados por la idea de negocio. Es así, que un 38.9 % de los encuestados destina entre 3.01 a 5.00 dólares por el rubro de alimentación en un consumo. Seguido de un 24.6% que destina hasta 7.00 dólares por este servicio.

Sin embargo, es indispensable determinar la frecuencia de consumo de alimentos y bebidas a domicilio, ya sea por pedidos directos o a través de los distintos canales, para lo cual se consultó sobre esta materia, a lo cual la gran mayoría respondió que suele hacer pedidos a domicilio de una a dos veces por semana, lo que representa un reto para la idea de negocio porque al ser un número reducido en la frecuencia de consumo se necesitara establecer un mercado meta más grande para llegar al menos al punto de equilibrio de manera rápida.

8. ¿Con que frecuencia realiza pedidos a domicilio?

301 respuestas



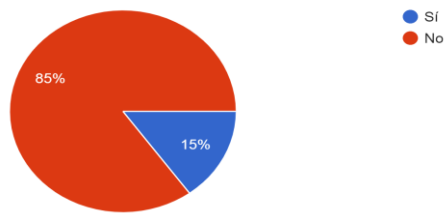
### **Ilustración 18.** Frecuencia de consumo a domicilio

*Fuente: Autoría Propia*

Otro de los datos de importancia obtenidos y que cabe destacar es el desconocimiento del modelo de negocio propuesto y es así que tan solo el 15% de

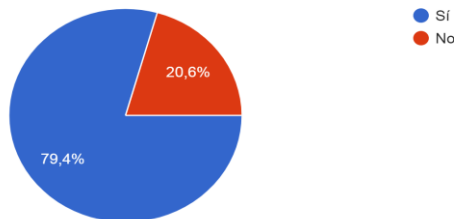
los encuestados tenía una idea de que es un restaurante oculto y cómo funciona. Esto, significa para la propuesta una oportunidad de explotar un mercado nuevo y una tendencia que ha tendido grandes resultados a nivel mundial y que empieza a tener más fuerza en la región.

9. ¿Conoce usted el modelo de negocio de los Restaurantes Ocultos?  
300 respuestas



**Ilustración 19.** Conocimiento del modelo de negocio "Restaurantes ocultos"  
*Fuente: Autoría Propia*

10. ¿Le gustaría recibir alimentos y bebidas de un restaurante con gran oferta pero que no dispone de un lugar físico, que se lo envía a domicilio únicamente?  
301 respuestas



**Ilustración 20.** Aceptación del modelo de negocio  
*Fuente: Autoría Propia*



11. En el caso de que su respuesta anterior sea negativa ¿Cuál de las siguientes serían las razones por las cuales no le gustaría recibir alimentos bajo esta modalidad?

100 respuestas



**Ilustración 21.** Razones por las cuales desaprobaría la idea de negocio

*Fuente: Autoría Propia*

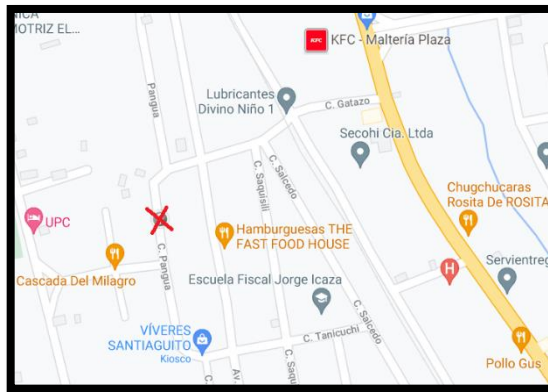
Finalmente, en las ilustraciones 15 y 16, podemos identificar que un 79.4% de los encuestados están dispuestos a recibir alimentos y bebidas bajo la modalidad de restaurantes ocultos, siempre y cuando el modelo de negocio genere confianza y mantenga la calidad del producto y del servicio, lo cuales representan datos alentadores para la puesta en marcha del modelo de negocio, pero que requerirá de un análisis más detallado y profundo para garantizar el éxito del mismo.

## 2.9 Etapa II. Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica, hace referencia a toda aquella información sobre los recursos disponibles para la ejecución operativa de la propuesta o proyecto, misma que denote de evidencias claras y una planificación adecuada para el correcto funcionamiento de la organización.

### 2.9.1 Ubicación

Para la presente propuesta se ha establecido un inmueble perteneciente a uno de los socios, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Latacunga, en la zona norte de la ciudad específicamente en la ciudadela Maldonado Toledo, calle Pangua y Av. Cotopaxi.



**Ilustración 22.** Ubicación de la empresa  
*Tomado de: Google Maps*

La ubicación resulta ser estratégica debido a que se encuentra cerca de los centros comerciales de la ciudad donde se puede encontrar todos los servicios a poca distancia tales como: Bancos, supermercados, algunos proveedores, servicios de transporte etc.

### 2.9.2 Tamaño de la empresa

Según la clasificación del Ecuador propuesta por los distintos agentes gubernamentales, la presente propuesta representa a una pequeña empresa, debido a su nivel de producción, los activos que posee, la cantidad de personal destinado para su operación, entre otros, y que se detalla de mejor manera a continuación:



**Ilustración 23.** Las Pymes en Ecuador.  
*Fuente: Tomada de El Telégrafo (2015).*

En la ilustración que antecede, se puede observar la caracterización de las Pymes en el Ecuador, mismas que representan a empresas que no facturan más de \$250.000

al año, con un máximo de 200 empleados, que se dedican principalmente a actividades relacionadas con la metalmecánica, procesamiento de alimentos, construcción transporte, almacenamiento, servicios, etc. Estas empresas representan fuentes de empleo para el 75 por ciento de la población económicamente activa y que son consideradas el sector más productivo en la economía, esto es una constante dentro de la región, donde Ecuador lleva el tercer puesto dentro de la región como se muestra en la siguiente tabla.

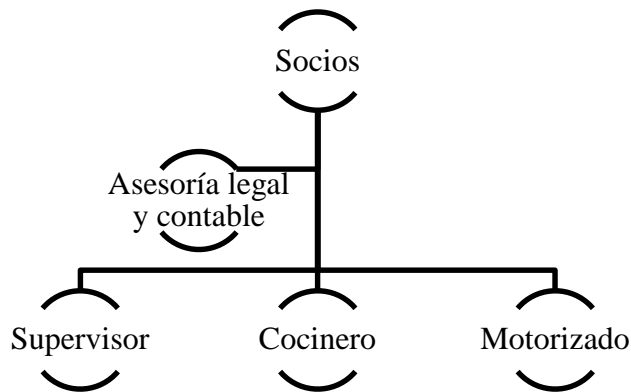
**Tabla 5.** Proporción de empresas por tamaño

<i>País</i>	<b>PYMES</b>	<b>Pequeñas empresas</b>	<b>Medianas empresas</b>	<b>Grandes empresas</b>
<i>Argentina</i>	81,60	16,10	1,90	0,40
<i>Brasil</i>	85,40	12,10	1,40	1,00
<i>Chile</i>	90,40	7,80	1,20	0,60
<i>Colombia</i>	93,20	5,50	1,00	0,30
<i>Ecuador</i>	95,40	3,80	0,60	0,20
<i>México</i>	95,50	3,60	0,80	0,20
<i>Perú</i>	98,10	1,50	0,34	0,02
<i>Uruguay</i>	83,80	13,40	3,10	0,60

*Fuente:* Adaptada de (Amores & Castillo, 2017)

### **2.9.3 Organización Empresarial**

Debido a que uno de los pilares fundamentales del modelo de negocio es la optimización de recursos y ente ellos el recurso humano, la estructura organizacional se la presenta de la siguiente manera para iniciar las operaciones del negocio.



**Ilustración 24.** Organigrama de la Empresa

*Fuente: Autoría Propia*

Los socios serán los encargados de llevar en un inicio la parte administrativa de la propuesta de negocio, del mismo modo se encargarán de analizar, evaluar y ejecutar las estrategias comerciales para el correcto desarrollo de la organización, además se contará con el apoyo externo de asesoría legal y contable con el fin de llevar de manera organizada a la empresa.

Por otro lado, la parte operativa de la organización será liderada por el Supervisor, quien será el o la encargada de la facturación, toma de pedidos, procesos logísticos, supervisión, y control del resto del equipo. Por su parte, el cocinero y ayudante de cocina serán quienes efectúen el procesamiento y preparación de alimentos bajo las recetas, normas y procedimientos adecuados con el fin de garantizar la calidad de los productos; así mismo deberán encargarse de mantener el área operativa (cocina) en óptimas condiciones, es decir bajo las estrictas normas de limpieza.

**Asesoría Contable:**

Encargado de llevar las cuentas y balances financieros de la empresa, además será el encargado de realizar funciones como: obligaciones tributarias, gestión financiera etc. Cabe recalcar que esta asesoría contable será de carácter externo, es decir únicamente se contratará como un servicio y no será tomado en cuenta dentro de la nómina de la organización.

**Supervisor:**

Encargado de supervisar a los colaboradores, el correcto funcionamiento de todos los procesos y quien finalmente lleve la parte administrativa de la operación, así como el manejo de cobros, recepción de pedidos, cuadros de caja, entre otros.

**Cocinero polivalente:**

Trabajarán dentro del nivel operacional, efectuando actividades del mise & place, preparación y entrega final de los productos, en otras palabras, es la persona más capacitada para el correcto desarrollo dentro de cocina.

**Motorizado:**

Será aquella persona encargada principalmente en asegurar que los pedidos sean empacados adecuadamente, y a su vez que lleguen a su destino cumpliendo con los tiempos estipulados de entrega, y que además se garantice que la manipulación de los alimentos no altere el producto final, o la calidad misma.

**2.9.4 Infraestructura técnica, instalaciones y equipos.**

Para la implementación de una cocina adecuada se ha tomado en cuenta las características indispensables y normativas vigentes para asegurar la inocuidad de los alimentos preparados en este espacio físico, por lo cual lo dividiremos en las siguientes áreas.

1. Área de preparación de los alimentos

Las principales características de esta área son la disposición del área exclusivamente para esta actividad, los equipos deben ser fabricados en acero inoxidable. Esta área constará de los siguientes equipos e instalaciones: Cocina industrial, Horno de convección, mesa de trabajo, refrigerador, congelador, línea de alimentos, entre otros.



**Ilustración 25.** Área de preparación de alimentos  
*Fuente: Recurso Propio (Imagen referencial)*

## 2. Área de lavado

Esta área, está destinada única y exclusivamente para la limpieza de herramientas, equipos, materia prima, entre otros, debido a que en esta área existe un riesgo alto de generar una contaminación cruzada con elementos químicos, es por esto que el personal debe estar correctamente capacitado.



**Ilustración 26.** Área de lavado  
*Fuente: Recurso Propio (Imagen referencial)*

### 3. Bodega

Esta área está destinada para el almacenamiento adecuado de la materia prima, donde se debe clasificar cada uno de los productos según su clase. El orden permitirá que los procesos de preparación y control sean eficaces.



**Ilustración 27.** Bodega

*Fuente: Recurso Propio (Imagen referencial)*

### 4. Sanitarios.

Los sanitarios son de uso exclusivo para el personal, mismos que deben contar los requisitos de construcción mínimos aceptables.



**Ilustración 28.** Sanitarios

*Fuente: Recurso Propio (Imagen referencial)*

Por otro lado, es necesario que en el área de cocina se disponga de un desagüe con trampa de grasa, la misma debe poseer una campana de extracción de humo, correcta ventilación, pisos y paredes lavables, gas centralizado, entre otros.

Todas estas características garantizarán, por un lado, la calidad de los alimentos preparados y, por otro lado, la capacidad de producción, debido a que si la demanda

lo permite la infraestructura debe ser considerablemente adaptable con el fin de aprovechar al máximo el espacio físico.

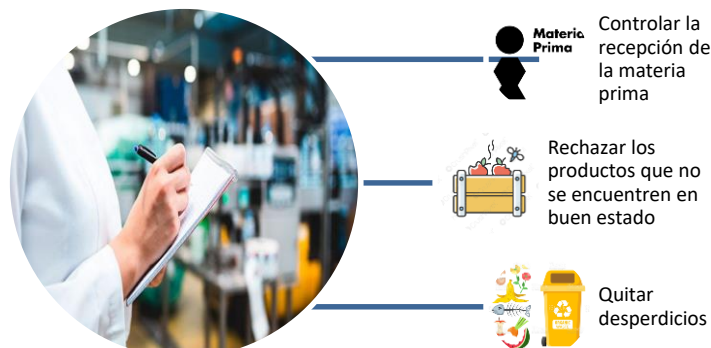
### 2.9.5 Procesos

La importancia de estandarizar procesos radica en la optimización y mejor control de los recursos disponibles, esto además de la necesidad de garantizar la inocuidad de los alimentos, es por esto que es muy importante para el personal tener el conocimiento de estos procesos entre ellos: el control de temperaturas, tiempo, términos, etc.,

De la misma manera es importante tomar todas las medidas higiénicas en todo el proceso de manipulación de alimentos con esto evitamos la transmisión de enfermedades ETAS (Enfermedades de transmisión alimentarias), para lo cual se detallan los siguientes procedimientos a continuación:

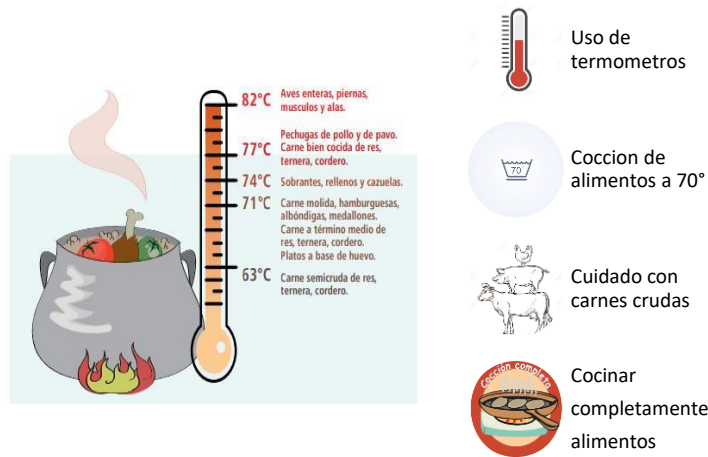


**Ilustración 29.** Claves para garantizar la inocuidad de los alimentos  
*Fuente: Autoría propia*

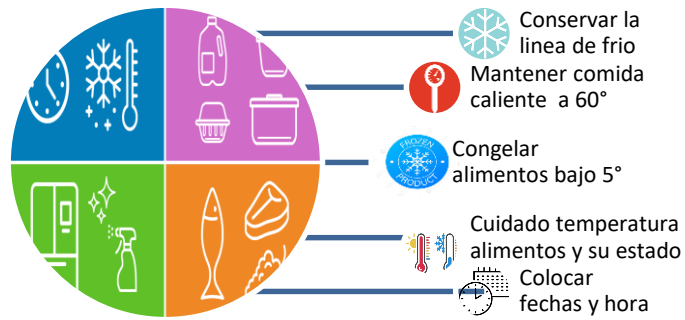


**Ilustración 30.** Control de calidad para alimentos  
*Fuente: Autoría propia*





**Ilustración 31.** Cocción de los alimentos  
*Fuente: Autoría propia*



**Ilustración 32.** Almacenamiento de alimentos  
*Fuente: Autoría propia*



**Ilustración 33.** Almacenamiento en el refrigerador  
*Fuente: Autoría propia*



MICRO: En un recipiente, opción descongelar y cocinar inmediatamente



REFRIGERACION: En un recipiente 2 a 4 horas en refrigerador

**Ilustración 34.** Descongelación de alimentos  
*Fuente: Autoría propia*



Conservar por separado



Utensilios diferentes para cada preparación



separa alimentos crudos de los cocidos

**Ilustración 35.** Contaminación Cruzada  
*Fuente: Autoría propia*








Lavarse, desinfectarse, cubrirse y colocar guantes



En caso de enfermedad reportar inmediatamente






**Ilustración 36.** En caso de accidente o enfermedad  
*Fuente: Autoría propia*



-  Enjabonar manos y antebrazos
-  escobillar uñas cutículas y palmas
-  enjuagar con abundante agua
-  secarse correctamente
-  aplicar gel o alcohol desinfectante





**Ilustración 37.** Higiene para la manipulación de alimentos  
*Fuente: Autoría propia*



-  01 Bañarse diariamente antes y después de cada jornada
-  02 mantener el cabello corto y limpio
-  03 Las uñas las deberán tener limpias y cortas, sin esmaltes
-  04 retirarse el delantal al salir de cocina y al ir al baño
-  05 de-gustar los alimentos en un recipiente adecuado

**Ilustración 38.** Normas para ingresar a la cocina  
*Fuente: Autoría propia*



-  Malla y gorro
-  Chaqueta y pantalón de cocina
-  Mandil y limpión
-  zapatos antideslizantes

**Ilustración 39.** Uniformes  
*Fuente: Autoría propia*



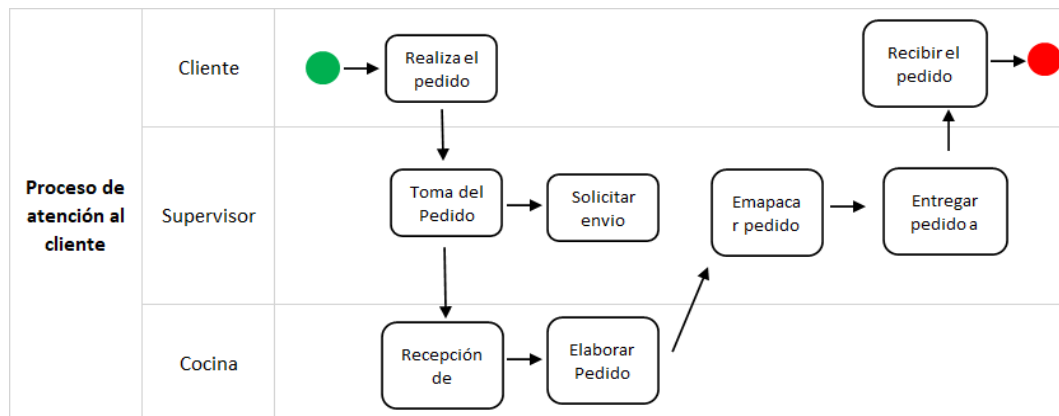
-  Fumar, escupir, comer o manipularse la cara
-  Usar celular
-  Uso de joyas
-  Incorrecto uso de uniforme o implementos

**Ilustración 40.** Restricciones en el área de cocina  
*Fuente: Autoría propia*



**Ilustración 41.** Limpieza área de cocina  
*Fuente: Autoría propia*

Las ilustraciones que anteceden, representan algunos de los procedimientos, normas, y actividades clave para el correcto funcionamiento de la organización. Por otro lado, la actividad comercial es fundamental para lo cual se plantea el siguiente flujograma.



**Ilustración 42.** Proceso de atención al Cliente  
*Fuente: Autoría propia*

### 2.9.5 Diagnostico situacional

En el siguiente apartado se analizará a través de la herramienta FODA, los elementos que representan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las cuales cuenta la organización con el fin de entender de mejor manera el entorno y la influencia de estas fuerzas internas y externas, para finalmente establecer estrategias que aporten al desarrollo de la organización.

**Tabla 6.** Análisis FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica de la empresa</li> <li>• Menú variado, delicioso y accesible.</li> <li>• Personal capacitado y comprometido.</li> <li>• Modelo de negocio innovador.</li> <li>• Uso de ingredientes naturales y frescos</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con competencia directa.</li> <li>• Insatisfacción y desconfianza del consumidor con pedidos a domicilio.</li> <li>• Incremento exponencial de usuarios de internet y redes sociales</li> <li>• Oferta y demanda creciente.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo negocio aún no probado.</li> <li>• No se encuentra posicionado</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estacionalidad, parálisis del negocio en temporadas.</li> <li>• Falta de regulaciones y normativas para este servicio.</li> <li>• Presencia de productos sustitutos en la zona.</li> <li>• Desastres naturales y/o nuevas oleadas de la pandemia o nuevos virus.</li> </ul>

*Fuente: Autoría propia*

Es indispensable comprender que las fortalezas y debilidades representan a la parte interna y controlable de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas son los factores externos, dentro de los cuales habrá varios de estos sobre los cuales la organización no tendrá control alguno.

Por otro lado, estos factores externos podrían ser usados a favor de la organización a través de la toma de decisiones adecuadas y una correcta planificación estratégica por parte de los miembros administrativos de la empresa.

## **2.9.6 Plan de marketing**

### **2.9.6.1 Marketing Mix.**

Según Kotler (2013), el Marketing Mix es un “conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de

mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.”

A continuación, se realizará el análisis de Marketing Mix para el modelo de negocio propuesto.

Se plantea el uso las 7's de las cuales se ha tomado en cuenta: producto, plaza, precio, promoción, procesos, entorno físico, productividad y calidad.



**Ilustración 43.** 7 P's del Marketing Mix  
*Fuente: Recuperado de (Malpani, 2017)*

**Producto.-** Son considerados un bien fundamental, los mismos que deben responder a una necesidad primaria del consumidor (Lovelock, 2009).

Es por esto que se ha considerado los siguientes productos dentro del menú, dentro de la etapa inicial de la puesta en marcha del negocio.

- Variedad de hamburguesas
- Pizzas
- Alitas de pollo
- Hot dogs
- Sándwich

Estos productos han sido considerados primordiales debido a su gran demanda y margen de rentabilidad, lo cual ayudará al modelo de negocio llegar rápidamente al punto de equilibrio para posteriormente diversificar los productos y servicios, teniendo como meta posicionar al menos 3 marcas de comida de diferentes tipos que respondan a las necesidades del mercado y nichos más demandantes.

Adicionalmente, dentro de las estrategias de posicionamiento del producto están:

- Packaging llamativo y funcional
- Recetas únicas e inigualables
- Productos de temporada y limitados
- Planes de recompensas

**Plaza.** - implica el saber donde y cuando se debe prestar ya sea el producto o el servicio, mismo que puede ser entregado de forma directa o indirecta al consumidor final.

*SmartFood.ec* utilizará a las empresas de entrega de *Delivery* y encomiendas como mediador a la hora de la entrega del producto, esto con el fin de aprovechar las plataformas de dichas empresas como vitrina para la exhibición de las diferentes marcas que serán operadas en el mismo establecimiento, permitiendo de esta manera llegar a mercados que ya comparten un comportamiento de consumo a por domicilio.

Así mismo se usará el Know-how de la empresa para prestar este servicio y agregar valor a través de la confianza, misma que será ganada a través de un proceso logístico de entrega adecuado.

**Precio.** - entendido como la cantidad de dinero que los clientes deben o están dispuestos a pagar para obtener un bien o servicio.

Razón por la cual se ha tomado en cuenta este factor dentro de la encuesta para así poder determinar de forma precisa la cantidad de dinero que los consumidores destinarían para este rubro, y los factores determinantes a la

hora de preferir el producto de la propuesta por sobre el de la competencia. Se utilizarán estrategias de penetración de mercado, con precios comprendidos entre \$2.00 y \$5,00, para generar mayor volumen en ventas y mayor captación de mercado, mismos precios que irán ascendiendo en relación con la demanda de los mismos, puestos que el valor que será entregado será superior a los precios iniciales.

Por otro lado, se implantarán estrategias de precios basados en las relaciones, es decir, tener preferencias por proveedores determinados generando un descuento por aumentar el volumen de compra.

**Publicidad.** - será canalizada principalmente a través de las redes sociales y apoyados en la inteligencia artificial y bases de datos de estas, la promoción será segmentada de una manera específica y precisa, teniendo en cuenta la especialización de productos por marca delimitada optimizando de esta forma los recursos destinados a la promoción. No obstante, se manejará un plan de incentivos para el consumidor que tratan principalmente de promociones diarias y por temporadas, mismas que resultaran atractivas y por otro lado, permitirán mover el Stock de la empresa. Se aplicarán estrategias de posicionamiento de las marcas a través de videos y fotografías de influencias de la ciudad, así mismo un programa de referidos por estos.

**Promoción.** - dentro de este elemento la alianza con organizaciones sociales es de vital importancia debido a que esto permitirá generar una comunidad con los mismos gustos y preferencias, además de un plan de recompensas por cliente frecuente.

Esto permitirá la penetración rápida a un mercado en constante crecimiento donde la competitividad es parte del día a día, donde se pondrá a prueba cada una de las estrategias y se tratará de enfocar los recursos para generar la aceptación del mercado en el menor tiempo posible.

Las alianzas estratégicas, permitiendo posicionar la marca dentro de establecimientos públicos y privados al firmar convenios de descuentos e incentivos.



**Procesos.** - serán enfocados para la satisfacción del cliente; se trabajará con productos frescos y de la más alta calidad, misma que está en estrecha relación con la calidad de los proveedores y control de procesos de inocuidad, BPM, y técnicas alimentarias.

El mise en place realizado siempre previa la apertura, permitirá mejorar los tiempos de preparación de los productos, mismos que no deben pasar de los 5 minutos desde el momento de realizado el pedido, hasta su despacho, para finalmente suplir la necesidad del cliente en un tiempo máximo de 30 minutos desde que hace la orden hasta que el pedido es entregado en el destino asignado.

**Entorno Físico.** – deberá cumplir con todas las normas dispuestas para la operación, dentro de los cuales se puede destacar los espacios y áreas correctamente definidas, equipos e insumos adecuados para garantizar la inocuidad a la hora de elaborar los platillos.

Por otro lado, con el fin de potenciar las marcas y también pensando en temas de responsabilidad social se ha definido el uso de envases desechables biodegradables con el fin de mitigar el impacto ambiental que podrían tener los envases plásticos, haciendo que la organización se profile para ser una empresa de triple impacto, entendiendo a estos impactos en lo social, económico y ambiental

**Productividad y calidad.** –

“Las empresas han sobrepasado esa atención por la necesidad de implantar sistemas más globales de gestión de la calidad que afectan, no solo a la imagen que el cliente tiene de la empresa, sino a la gestión interna de la misma” (Parra, E. Calero, F. 2006).

Las estrictas normas de calidad en procesos que garantizarán la excelencia en el producto, serán el factor diferenciador de *Smartfood.ec*.

Se buscará también certificar al establecimiento con certificaciones que avalen la calidad del producto y del servicio prestado.

## 2.10 Etapa III. Factibilidad Económica

### 2.10.1 Inversión

El presupuesto de inversión, hace referencia a las inversiones previas a la puesta en marcha de un negocio, expresándose en el momento cero del proyecto y se agrupan en 3 grupos: activos fijos, intangibles y capital de trabajo (Sapag, 2008, p. 259).

Para el comienzo de las operaciones, se procedió a realizar el siguiente presupuesto de inversión, en donde se resumen los siguientes activos:

**Tabla 7.** Resumen Presupuesto de Inversión Inicial

Resumen Presupuesto de Inversión Inicial		CATEGORIA	
CATEGORIA	INVERSION	GASTOS	\$
ADECUACIONES	\$ 1.785,00	PUBLICITARIOS	200,00
EQUIPOS	\$ 12.180,60	CAPITAL DE TRABAJO	1.000,00
VEHICULOS	\$ 1.900,00		\$
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 1.405,60	INVENTARIO	723,79
GASTOS DE CAPACITACIONES	\$ 150,00	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.923,79</b>
UNIFORMES	\$ 85,00		
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17.506,20</b>		

<b>TOTAL, PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 19.429,99</b>
--	---------------------

*Fuente:* Autoría propia

### 2.10.2 Presupuesto de Financiamiento

Para suplir el costo del monto total del presupuesto de inversión, se consideró dos fuentes de financiamiento: por un lado, una inversión de los dos socios por un monto de 9429.99 dólares americanos y por otro lado, un crédito bancario, con la institución financiera Banco del Pichincha por un

monto de 10000 dólares americanos, cubriendo de esta forma el presupuesto de inversión inicial.

**Tabla 8. Financiamiento del Proyecto**

<b>FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>TOTAL, GRUPO</b>
<b><u>APORTES DE CAPITAL DE LOS SOCIOS</u></b>	<b><u>\$ 9.430</u></b>
Socio No. 1           \$    4.715	
Socio No. 2           \$    4.715	
<b><u>CRÉDITO BANCARIO</u></b>	<b><u>\$ 10.000,00</u></b>
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ 19.430</b>

*Fuente: Autoría propia*

Por otro lado, se deben considerar los valores de interés y el plazo, mismos que se resumen en la tabla a continuación:

**Tabla 9. Datos del crédito**

<b>Entidad</b>	
<b>Financiera:</b>	BANCO PICHINCHA
<b>Monto:</b>	10000
<b>Plazo Meses:</b>	24
<b>Tasa anual:</b>	25%
<b>Cuota Mensual:</b>	<b>\$536,18</b>

*Fuente: Autoría propia*

### **2.10.3 Estado de situación financiera**

El estado de situación financiera refleja los movimientos y operaciones diarias en un periodo de tiempo, donde se puede demostrar las actividades económicas de la empresa resumidas en una sola estructura o matriz, mimas que está alimentada de los datos proporcionados por la actividad contable (Elizalde, 2019).

A continuación, se presenta el estado de situación financiero de la empresa:

**Tabla 10.** Estado de Situación Financiera

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>			
<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVOS</u>	
BANCOS	4800		
<b>FIJOS</b>			
	\$		
EQUIPOS	12.180,60	Cuentas por Pagar a Corto Plazo	6327,72
ACTIVOS	\$		
INTANGIBLES	1.405,60	Cuentas por Pagar a Largo Plazo	6337,29
	\$		
ADECUACIONES	1.785,00		
<b>VARIABLES</b>			
	\$		
INVENTARIO	723,79		
	\$		
CAPITAL DE TRABAJO	1.000,00		
GASTOS	\$		
PUBLICITARIOS	200,00		
		<u>PATRIMONIO</u>	
		APORTES DE CAPITAL DE LOS SOCIOS	9430
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 22.095	<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	\$ 22.095

*Fuente: Autoría propia*

#### 2.10.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio, es entendido como la relación que existe entre los costos que tiene la organización en relación con la venta promedio, con el fin de determinar las unidades mínimas necesarias donde la empresa cubre todos los gastos y no se encuentra en números rojos o pérdida.

**Tabla 11.** Punto de equilibrio

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
<b>DATOS:</b>	
TKT PROMEDIO	\$ 3,56
PVP Promedio	\$ 3,57
Costo Promedio	\$ 1,50
$PE(q) = (CF/Pu) - Cvu$	
<b>PE(q)= 1268</b>	$PE(USD)=PE(q) * Pu$
<b>PE(Usd)= \$ 4.524,56</b>	
<b>Interpretación:</b>	<b>Interpretación:</b>
El Punto de equilibrio es la venta de 1268 unidades (platillos) al mes	El Punto de equilibrio es la venta de 4524,56 dólares, mensuales

*Fuente: Autoría propia*

### 2.10.5 Ingresos y costos de venta

Los ingresos y costos de venta hacen referencia a los ingresos por concepto de venta de los productos de la empresa, por otro lado, los costos de venta representan al valor de la materia prima, costos administrativos y operacionales, dejando de esta forma como resultado de su comparación la utilidad bruta por concepto de ventas.

Para esta proyección de ventas se ha tomado en cuenta un crecimiento mensual del 1%, mismo que responde a un valor de inflación promedio de la región.

En resumen, según la proyección de ventas establecidas para este caso es que la empresa obtendrá una utilidad bruta de 45967.15 dólares en el primer año de operaciones.

**Tabla 12.** Ingresos y costos de venta

<b>INGRESOS Y COSTOS DE VENTA</b>
-----------------------------------

Proyección de Crecimiento Mensual      1%

Presupuesto de Ventas 1er Año													
VENTAS Totales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ventas diarias (Unidades)	59	60	60	61	61	62	62	63	63	64	64	65	
Días de Venta / Mes	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
<b>Total Unidades/ Mes</b>	1778	1793	1808	1823	1838	1853	1868	1884	1900	1915	1931	1947	<b>22337</b>
Precio	\$ 3,56	\$ 3,56	\$ 3,56	\$ 3,56	\$ 3,56	\$ 3,56	\$ 3,56	\$ 3,56	\$ 3,56	\$ 3,56	\$ 3,56	\$ 3,56	
<b>Total USD</b>	\$ 6.334,50	\$ 6.387,08	\$ 6.440,09	\$ 6.493,54	\$ 6.547,44	\$ 6.601,78	\$ 6.656,58	\$ 6.711,83	\$ 6.767,53	\$ 6.823,71	\$ 6.880,34	\$ 6.937,45	<b>\$ 79.581,86</b>

Costo Unitario Promedio													
VENTAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>Total Unidades/ Mes</b>	1778	1793	1808	1823	1838	1853	1868	1884	1900	1915	1931	1947	<b>22337</b>
Costo Unitario Promedio	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	
<b>TOTAL COSTOS DE VENTAS</b>	\$ 2.675,64	\$ 2.697,85	\$ 2.720,24	\$ 2.742,82	\$ 2.765,58	\$ 2.788,54	\$ 2.811,68	\$ 2.835,02	\$ 2.858,55	\$ 2.882,28	\$ 2.906,20	\$ 2.930,32	<b>\$ 33.614,71</b>
<b>Ingresos Totales/año</b>			\$ 79.581,86										
<b>Costos Totales/año</b>			\$ 33.614,71										
<b>Margen</b>			<b>\$ 45.967,15</b>										

*Fuente: Autoría propia*

## 2.10.6 Estado de resultados

**Tabla 13.** Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	\$ 79.581,86	\$ 86.982,97	\$ 95.074,53	\$ 103.916,46	\$ 113.582,83
COSTO DE VENTA	\$ 22.251,43	\$ 22.251,43	\$ 27.899,03	\$ 27.899,03	\$ 33.546,63
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 57.330,43</b>	<b>\$ 64.731,54</b>	<b>\$ 67.175,50</b>	<b>\$ 76.017,43</b>	<b>\$ 80.036,20</b>
Gastos Financieros	\$ 6.327,72	\$ 6.337,29	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Administrativos	\$ 33.614,71	\$ 36.740,88	\$ 40.158,69	\$ 43.893,45	\$ 47.976,44
Depreciación	\$ 3.501,24	\$ 3.501,24	\$ 3.501,24	\$ 3.501,24	\$ 3.501,24
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (UAI)</b>	<b>\$ 13.886,76</b>	<b>\$ 18.152,13</b>	<b>\$ 23.515,57</b>	<b>\$ 28.622,74</b>	<b>\$ 28.558,52</b>
Participación laboral (15%)	\$ 2.083,01	\$ 2.722,82	\$ 3.527,34	\$ 4.293,41	\$ 4.283,78
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$ 11.803,74</b>	<b>\$ 15.429,31</b>	<b>\$ 19.988,23</b>	<b>\$ 24.329,33</b>	<b>\$ 24.274,74</b>
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 3.055,09	\$ 3.993,47	\$ 5.173,43	\$ 6.297,00	\$ 6.282,87
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 8.748,66</b>	<b>\$ 11.435,84</b>	<b>\$ 14.814,81</b>	<b>\$ 18.032,33</b>	<b>\$ 17.991,87</b>

*Fuente: Autoría propia*

## 2.10.7 Flujo de Caja

**Tabla 14.** Flujo de Caja

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	VENTAS		\$ 79.581,86	\$ 86.982,97	\$ 95.074,53	\$ 103.916,46	\$ 113.582,83
(-)	COSTOS FIJOS		\$ 22.251,43	\$ 22.251,43	\$ 27.899,03	\$ 27.899,03	\$ 33.546,63
(-)	COSTOS VARIABLES		\$ 33.614,71	\$ 36.740,88	\$ 40.158,69	\$ 43.893,45	\$ 47.976,44
(=)	<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		\$ 23.715,72	\$ 27.990,66	\$ 27.016,81	\$ 32.123,98	\$ 32.059,76
(-)	<b>DEPRECIACION</b>		\$ 3.501,24	\$ 3.501,24	\$ 3.501,24	\$ 3.501,24	\$ 3.501,24
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (UAI)</b>		\$ 20.214,48	\$ 24.489,42	\$ 23.515,57	\$ 28.622,74	\$ 28.558,52
(-)	GASTOS FINANCIEROS		\$ 6.327,72	\$ 6.337,29	\$ -	\$ -	\$ -
(=)	UAI(BASE IMPONIBLE)		\$ 13.886,76	\$ 18.152,13	\$ 23.515,57	\$ 28.622,74	\$ 28.558,52
(-)	IMPUESTOS (TC)		\$ 5.138,10	\$ 6.716,29	\$ 8.700,76	\$ 10.590,41	\$ 10.566,65
(=)	<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS (UDI)</b>		\$ 8.748,66	\$ 11.435,84	\$ 14.814,81	\$ 18.032,33	\$ 17.991,87
(+)	DEPRECIACION		\$ 3.501,24	\$ 3.501,24	\$ 3.501,24	\$ 3.501,24	\$ 3.501,24
(-)	CAPITAL FINANCIERO		\$ 6.327,72	\$ 6.337,29	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	CAPITAL DE TRABAJO		\$ 4.536,17	\$ 4.958,03	\$ 5.419,25	\$ 5.923,24	\$ 6.474,22
(+)	VALOR DE RESCATE		\$ 143,93	\$ 143,93	\$ 143,93	\$ 143,93	\$ 143,93
(=)	<b>FNE</b>	\$ (19.429,99)	\$ 1.529,94	\$ 3.785,69	\$ 13.040,73	\$ 15.754,26	\$ 15.162,81
	<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO DESCONTADO (FNED)</b>	\$ (19.429,99)	\$ 1.307,92	\$ 2.766,68	\$ 8.147,46	\$ 8.414,44	\$ 6.923,31
	FLUJO ACUMULADO		\$ 1.307,92	\$ 4.074,60	\$ 12.222,05	\$ 20.636,49	\$ 27.559,80

**Fuente:** Autoría propia



### **2.10.8 Matriz de Indicadores**

En la siguiente matriz se resumen los indicadores financieros, los cuales determinan la viabilidad financiera de la propuesta. Para lo cual tenemos:

1. El Valor actual de la empresa es de 27559.80 dólares lo que representa al valor que la empresa obtendrá en el futuro, es decir existe una viabilidad económica, ya que el valor es positivo.
2. El valor actual neto de la empresa representa un valor positivo y alcanza un valor de 8129.81 dólares lo que representa que el proyecto es factible.
3. En cuanto a la tasa interna de retorno tenemos un valor positivo de 29.07%, lo que indica que el proyecto es factible.
4. En la relación Beneficio-costos, se puede inferir que por cada dólar que la empresa invierte, tiene un retorno de 1.42 dólares.
5. El Pay Back o periodo de retorno de la inversión establece que este tiempo será de 3 años y 10 meses.

**Tabla 15.** Matriz de Indicadores

MATRIZ DE INDICADORES			
Indicador	Código	Resultado	Interpretación
Valor Actual	VA	\$ 27.559,80	Los flujos de efectivo proyectados representan en la actualidad 27,559,80
Valor Actual Neto	VAN	\$ 8.129,81	El proyecto es factible
Tasa interna de Retorno	TIR	29,07%	Si la TIR > que WACC el proyecto es viable
Relación Beneficio - Costo	RBC	\$ 1,42	Por cada dólar que se invierte retorna 1,42 dólares
		42%	El proyecto tiene una rentabilidad conjunta de 42 %
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION	PAY BACK	La recuperación de la inversión será al 3 año y décimo mes.	

*Fuente:* Autoría propia

## **2.11 Conclusiones Capítulo II.**

En el capítulo II, se pudo determinar los factores determinantes para la evaluación del proyecto, mismos que corresponden al análisis de mercado, técnico, y finalmente el análisis financiero. Concluyendo que existe la viabilidad del proyecto, mismas que se basan en un mercado dispuesto a aceptar el modelo de negocio, sumado a un crecimiento en la demanda del producto propuesto, y las nuevas tendencias de consumo. Por su parte el análisis técnico determino que la implementación del modelo de negocio presentado, es factible gracias a la infraestructura, procesos operativos, administrativos, y el análisis de las estrategias más adecuadas para asegurar el éxito de la organización.

Finalmente, con el análisis financiero, se pudo transmutar los datos obtenidos a indicadores que determinan la factibilidad del proyecto en relación con los resultados positivos obtenidos siendo de esta forma los dos más importantes el VAN (Valor actual neto) de 27559.80, una TIR (Tasa interna de retorno) del 29.07%, el PAYBACK o periodo de recuperación de la inversión es de tres años y diez meses., lo que representa la permanencia del modelo de negocio en el mercado con valores positivos para los próximos años.

## CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

### 3.1 Evaluación de Expertos.

En el siguiente apartado, se presenta la validación de la propuesta, la cual fue valorada por expertos en el área de estudio y con la experiencia necesaria para determinar la factibilidad del estudio propuesto, mismo que lleva por nombre **“Estudio de factibilidad para la creación de un restaurante oculto en la ciudad de Latacunga.”**.

Por otro lado, la presente validación se ha realizado en conformidad a los parámetros definidos por la Universidad Técnica de Cotopaxi, la Dirección de Posgrados de la misma y los lineamientos de investigación para trabajos de titulación. Esta validación se la realizó a través de la calificación de los criterios que se detallan a continuación:

**Tabla 16.** Criterios de Evaluación

<b>Análisis del mercado</b>
Público objetivo
Necesidades del Mercado
Competitividad de la propuesta
Fijación de precios
<b>Análisis Técnico</b>
Insumos
Localización Geográfica
Infraestructura (Instalaciones y equipos)
Procesos
<b>Análisis Económico</b>
Plan financiero
Factibilidad económica

*Fuente: Autoría propia*

Una vez definidos los criterios de evaluación se limitó las categorías de evaluación a una escala del 0 al 4, donde 0 representa la puntuación mínima y 4 la puntuación máxima para cada criterio, los cuales están definidos por categoría y se los puede observar en el Anexo No.7

Para esta evaluación se ha tomado en cuenta, por un lado, a la Msc. Katherine Paredes, ya que ostenta el título de Máster Universitaria en Fiscalidad Internacional, y posee vasta experiencia en estudios de factibilidad para proyectos PYMES, además de un amplio conocimiento en auditoría financiera a través de la empresa AUDINNOVA CIA LTDA; Por otro lado, se ha tomado en cuenta al Tlgo. Miguel Langarano, por su experiencia en desarrollo de tecnología, programación, e inteligencia artificial. Esto sumado a la estrecha relación que posee con la propuesta, debido a que desempeña el cargo de Gerente General de la empresa SNAP EATS S.A.S, la cual ofrece servicio de Delivery principalmente para alimentos y bebidas con presencia a nivel nacional.

Teniendo como resultado de la evaluación de los expertos los siguientes datos:

**Tabla 17.** Resultados Validación de los expertos

Experto	Puntuación Total	% de conformidad	Promedio % de conformidad
Msc. Katherine Paredes	35/40	88%	85%
Tlgo. Miguel Langarano	33/40	83%	

*Fuente: Autoría propia*

Estos datos se contrastaron con los indicadores de la metodología aplicada para la evaluación de proyectos de factibilidad, mismos que se detallan a continuación:

**Tabla 18.** Indicadores de medición proyectos de factibilidad

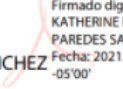
Indicadores	
31 a 40 pts.	Acceptable
21 a 30 pts.	Acceptable (bajo control y posibles cambios)
11 a 20 pts.	No aceptable (se sugiere reformular P/yS )
0 a 10 pts.	No aceptable

*Fuente: Autoría propia*

El resultado arrojado a través de la metodología de evaluación indica que la propuesta de estudio es “**ACEPTABLE**”, con un promedio de porcentaje de conformidad del 85%, lo que significa que la propuesta no solo es factible, sino que representa un estudio objetivo donde se ha logrado el resultado esperado y que respalda la posible implantación de la misma.

### 3.2 Información de los Expertos

Validado por:

<b>Título: Máster universitario en Fiscalidad Internacional</b>	<b>Cédula de Identidad:</b> 17247797 62	<b>Cargo:</b> Asistente de Auditoria Empresa AUDINNOVA CIA LTDA
<b>Firma:</b> KATHERINE ESTEFANÍA PAREDES SANCHEZ  Firmado digitalmente por KATHERINE ESTEFANÍA PAREDES SANCHEZ Fecha: 2021.11.17 17:05:00 -05'00'		
<b>Nombre: Katherine Paredes</b>	<b>Contacto:</b> 0939408470	<b>Email:</b> keparedess@gmail.com

#### Ilustración 44. Experto #1

<b>Título: Tnlgo. Miguel Eduardo Langarano Guerrero</b>	<b>Cédula de Identidad:</b> 0591757768	<b>Cargo:</b> Gerente General SNAP EATS S.A.S Empresa de Delivery especializada en A&B, con presencia a nivel nacional.  Software Engineer II en TangoCode (USA)
<b>Firma:</b> 		
	<b>Contacto:</b> 09987773939	<b>Email:</b> melangarano@snapeatsec.com

#### Ilustración 45. Experto #2

### **3.3 Conclusiones del Capítulo III.**

A través del desarrollo del capítulo III “Validación de la propuesta”, se puede inferir que la presente propuesta para la creación de un restaurante oculto en la ciudad de Latacunga, no solo es factible, sino que representa un estudio de caso donde se analiza un mercado que se adapta a nuevos conceptos en respuesta al confinamiento causado por la pandemia COVID-19 principalmente, y que por otro lado, representa una propuesta para mitigar el impacto económico causado por dicho fenómeno y también una opción factible para quienes desean emprender en tiempos post pandemia. Finalmente, podemos afirmar a través de la evaluación de los expertos que el proyecto puede ser llevado a la etapa de implantación, la cual representaría una oportunidad de negocio que se adapta a un mercado que se encuentra en constante crecimiento.

## Conclusiones Generales

- Se puede concluir que el presente trabajo de investigación, cumple con las características y estructura definida por la Universidad Técnica de Cotopaxi y sus lineamientos; El cual representa un estudio de factibilidad basado en tres ejes principales, mismos que se enfocan en el análisis de mercado, técnico, y financiero.
- La propuesta fundamenta de manera teórica y analítica los factores que inciden a la hora proponer un estudio de factibilidad como alternativa de negocio disruptivo para la mitigación del impacto económico negativo que dejó la pandemia del COVID-19
- A través del estudio de investigación realizado se pudo determinar la factibilidad de la propuesta basándose en los resultados de un estudio de mercado el cual define un nicho disponible con gran aceptación al producto y servicio propuesto, por su parte el análisis técnico determino que existe la capacidad de responder a las necesidades de este mercado emergente con la infraestructura y recursos disponibles, finalmente el análisis financiero nos muestra indicadores positivos lo que significa que la propuesta es factible en términos económicos.



## **Recomendaciones Generales**

- Se recomienda profundizar el estudio de la propuesta previo a la etapa de la implementación, en respuesta a un entorno muy cambiante, lo que podría representar puntos críticos y que la propuesta se torne inviable.
- Se recomienda planificar estrategias comerciales a la hora de poner la propuesta en marcha con el fin de apoyar estas estrategias con los canales digitales y así poder penetrar de una forma adecuada al nicho de mercado establecido y posicionarse dentro de este como una marca referente en el modelo de negocio presentado.
- Se recomienda ahondar esfuerzos a la hora de planificar y evaluar las marcas que se pretenden lanzar en los cinco primeros años, con el fin de que estas marcas secundarias alcancen un nivel de aceptación y tengan permanencia en el tiempo.
- Finalmente se recomienda tomar el presente estudio de factibilidad como base para nuevos proyectos e investigaciones con el fin de conocer de mejor manera el área de estudio sobre los restaurantes ocultos e ideas innovadoras dentro de la industria de la restauración.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACR. (2018, septiembre 19). Situación del emprendimiento en el Ecuador. Diario El Mercurio. <https://ww2.elmercurio.com.ec/2018/09/19/situacion-del-emprendimiento-en-el-ecuador/>
- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. 7.
- Alvadar, M. I. V. (s. f.). 3er Congreso de Investigación e Innovación en Desarrollo Empresarial. 1056.
- Amores, R. E. R., & Castillo, V. A. S. (2017). Las PYMES ecuatorianas: Su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. 11.
- Cabello, A. A., & González, C. A. (s. f.). ECOSISTEMAS EMPRENDEDORES Y STARTUPS, EL NUEVO PROTAGONISMO DE LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES. 10.
- Clay Alvino. (2021, mayo 5). Estadísticas de la situación digital de Ecuador en el 2020-2021. Branch. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-2021/>
- Definición y propósito de la Investigación Aplicada | Biblioteca DUOC UC. (s. f.). Recuperado 23 de enero de 2020, de <http://www.duoc.cl/biblioteca/crai/definicion-y-proposito-de-la-investigacion-aplicada>
- Del confinamiento a la reapertura: Consideraciones estratégicas para el reinicio de las actividades en América Latina y el Caribe en el marco de la COVID-19 | Publications. (s. f.). Recuperado 24 de agosto de 2020, de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Del-confinamiento-a-la-reapertura-Consideraciones-estrategicas-para-el-reinicio-de-las-actividades-en-America-Latina-y-el-Caribe-en-el-marco-de-la-COVID-19.pdf>

- Dorantes, R. (2018, agosto 22). Qué es una startup. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/304376>
- El Telégrafo. (2015, julio 16). Las Pymes aportan el 25% del PIB no petrolero. El Telégrafo. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-pymes-aportan-el-25-del-pib-no-petrolero>
- El Universo. (2021, junio 30). La economía ecuatoriana registró una caída de 5,6 % en el primer trimestre del 2021, según informe del BCE. El Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/la-economia-ecuatoriana-registro-una-caida-de-56-en-el-primer-trimestre-de-2021-segun-informe-del-bce-nota/>
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. 593 Digital Publisher CEIT, 5-1(4), 217-226. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>
- Ferreira-Herrera, D. C. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. Cooperativismo & Desarrollo, 23(107). <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Flores, F. (s. f.). ¿Por qué fracasan los emprendimientos en Ecuador? Recuperado 30 de agosto de 2020, de <http://programas.edes.ec/blog/por-que-fracasan-los-emprendimientos-en-ecuador>
- Horeca. (2020). ESPECIAL DARK KITCHENS: EL MODELO DE NEGOCIO GASTRONÓMICO QUE PROSPERA EN CHILE. <https://canalhoreca.cl/wp-content/uploads/2020/11/Horeca129.pdf>
- INEGI. (2014). Estadísticas a propósito de la Reunión de la Comisión Ejecutiva Nacional Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. [http://canirac.org.mx/images/en\\_su\\_punto/files/inegi.pdf](http://canirac.org.mx/images/en_su_punto/files/inegi.pdf)
- Libro de trabajo: Servicios Turísticos. (s. f.). Tableau Software. Recuperado 30 de agosto de 2020, de [https://public.tableau.com/views/Dashboard\\_Catastro2017\\_0/Presentacin?:embed=y&:showVizHome=no&:host\\_url=https%3A%2F%2Fpublic.table](https://public.tableau.com/views/Dashboard_Catastro2017_0/Presentacin?:embed=y&:showVizHome=no&:host_url=https%3A%2F%2Fpublic.table)

au.com%2F&:embed\_code\_version=3&:tabs=yes&:toolbar=yes&:animate\_transition=yes&:display\_static\_image=no&:display\_spinner=no&:display\_overlay=yes&:display\_count=yes&:loadOrderID=0

López, E. (2020). Pandemia impulsa el crecimiento de las dark kitchens. <http://elempresario.mx/emprendedores/pandemia-impulsa-crecimiento-dark-kitchens>

Lovelock, C. (2009). Marketing de Servicios. 672.

Malpani, P. (2017, enero 26). Lo and behold! The 8th P of Marketing is here— Partnerships. Medium. <https://hooklineandclincher.in/lo-and-behold-the-8th-p-of-marketing-is-here-partnerships-a3eb1f4ecc7d>

Nava Rosillón, M. A. (2010). Análisis financiero: Una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48). <https://doi.org/10.31876/revista.v14i48.10553>

Ochoa, C. (2020, agosto 8). Dark kitchen, el negocio de restaurantes sin mesas y a domicilio. <https://www.milenio.com/negocios/dark-kitchen-negocio-restaurantes-mesas-domicilio>

Pinasco, G. (2021). ¿Cuáles son las comidas más pedidas por delivery en Ecuador? <https://www.vistazo.com/portafolio/cuales-son-las-comidas-mas-pedidas-por-delivery-en-ecuador-ODVI218886>

Ricaurte, R. (2017). Estudio de Factibilidad para la Creación de un Restaurante Sustentable en el Cantón General Villamil Playas. *INNOVA Research Journal*, 2(11), 1-23. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n11.2017.289>

Smink, V. (2021, mayo 31). 5 emprendimientos en América Latina que lograron el éxito ayudando a otros. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-57195626>

Stansbury, S., Sandiford, M., & Palenschat, E. (s. f.). For more information, contact:

Cerda G., H. (1997). *Cómo elaborar proyectos*. Santa Fe de Bogotá: Cooperativa editorial magisterio.

Kotler, P., Keller, K. (2013) *Dirección de Marketing*. (Décimo segunda edición ed.)  
Pearson Education.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. (Quinta edición). México: Pearson  
Educación S.A

Parra, E., Calero, F., (2006). *Gestión y Dirección de Empresas Turísticas*. (Primera  
Edición). España: McGraw Hill/ Interamericana de España, S.A.U

## **ANEXOS**

### **1. Modelo de la Encuesta**

#### **ENCUESTA**

La presente encuesta tiene como fin recabar información transversal para determinar la factibilidad de la implementación de un Restaurante Oculto en la ciudad de Latacunga, para lo cual se necesita conocer las preferencias, comportamientos, tendencias y hábitos de consumo de los clientes potenciales a la hora de realizar un pedido de alimentos y bebidas a domicilio dentro de la ciudad. La información generada a través de la presente es de carácter confidencial y principalmente con fines académicos.

##### Datos Generales

#### **1. Género**

Hombre

Mujer

#### **2. Edad**

18 años a 25 años

26 años a 35 años

36 años a 50 años

50 en adelante

#### **3. Estado Civil**

Soltero/a

Casado/a

Viudo/a

Divorciado/a

Unión de Hecho

#### **4. ¿Cuál es el rango de sus ingresos económicos mensuales en dólares?**

Menos de \$400

\$400-\$600

\$601- \$1000

\$1001 -\$1500

\$1501-\$2000

\$2001-\$2500

\$2501 -\$3000

\$3001 - \$3500

\$3501 o más ( )

**5. ¿Qué lugares o establecimientos suele frecuentar para consumir alimentos y bebidas? Puede marcar más de una opción.**

Cafeterías

Restaurantes

Locales de comida rápida

Puestos ambulantes

Aplicaciones Móviles y/o equivalentes

**6. ¿Por qué frecuenta estos lugares para consumir alimentos?**

Servicio rápido

Calidad del Producto/ Servicio

Presentación

Precio-Cantidad

**7. ¿Cuál es su gasto promedio por plato, que suele consumir??**

1 a 3 USD

3.01 a 5 USD

5.01 a 7 USD

7.01 a 10 USD

**8. ¿Con qué frecuencia realiza pedidos a domicilio?**

Nunca

1 vez por semana

2 veces por semana

3 veces por semana

4 veces por semana

5 o más veces por semana

**9. ¿Conoce usted el modelo de negocio de los Restaurantes Ocultos?**

Si

No

**10. ¿Le gustaría recibir alimentos y bebidas de un restaurante con gran oferta, pero que no dispone de un lugar físico, que se lo envía a domicilio únicamente?**

Si

No

**11. En el caso de que su respuesta anterior sea negativa ¿Cuál de las siguientes serían las razones por las cuales no le gustaría recibir alimentos bajo esta modalidad?**

Desconfianza

Costo del envío

Productos de baja calidad

Tiempo de entrega

**12. Acorde su opinión evalúe las características que considera más importantes a la hora de recibir un pedido a domicilio:**

Ítem	Nada importante	Importante	Muy importante	Prefiero no contestar
Producto				
Precio				
Tiempo de entrega				
Costo de la entrega				
Empaque				

**13. ¿Por qué medios digitales le gustaría recibir información sobre un restaurante oculto tales como: promociones, productos, menú, precios, ¿entre otros?**

Redes sociales (Facebook/Instagram)

WhatsApp

Volantes publicitarios

Otros

**¡Muchas Gracias por su colaboración!**



## 2. Presupuesto de Inversión Inicial

### PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL SMARTFOOD EC.

Detalle	Cantidad	Unidad	Precio Unitario \$	Total	Total, Grupo
					\$
<b><u>ADECUACIONES</u></b>					<b>1.785,00</b>
Pisos (Cerámica)	22	mts	10	220	
Trampa de Grasa	2	und	50	100	
Pintura Lavable	2	caneca	60	120	
Centralización del Gas	7	mts	85	595	
Conexiones Eléctricas	1	und	150	150	
Material eléctrico	1	varios	100	100	
Mobiliario de Madera	1	varios	500	500	
					\$
<b><u>EQUIPOS</u></b>					<b>12.180,60</b>
Mesas de Trabajo (Acero Inoxidable)	3	und	180	540	
Campana de Humo (3,00 x 0,70 mts)	1	und	1200	1200	
Lavaplatos (Doble pozo)	1	und	600	600	
Freidora Eléctrica Importada ANVIL 12 lts	1	und	700	700	
Freidora Eléctrica 120vts Importada ANVIL 6 lts	1	und	390	390	
Horno Eléctrico Convexion Importado Panini Sandwichero Electrico 220vts Importado	1	und	2500	2500	
Microondas Indurama 25 lts	1	und	600	600	
Plancha (Acero Inoxidable) 1,20 * 0,70 mts	1	un	250	250	
Caja registradora Sam4s Er-350ii autorizada	1	und	1450	1450	
Licuada Alta potencia C-2 1500wts	1	und	1800	1800	
Licuada Alta potencia C-2 1500wts	2	und	145	290	
Refrigerador Electrolux Vertical 160lts	1	und	560	560	
Congelador Electrolux Horizontal 420 lts	1	und	620	620	
Cuchillo Cebollero tramontina	3	und	12	36	
Cuchillo Carnicero Tramontina	3	und	8,9	26,7	
Cuchillo Puntilla Tramontina	3	und	2,65	7,95	
Espátulas Tramontina colores	3	und	6,75	20,25	
Percheros Verticales	4	und	75	300	
Línea de Alimentos	2	und	17,85	35,7	
Picador de Papas Nacional	1	und	35	35	
Batidor de Mano Oster	1	und	25	25	
Tablas de Picar 60*40	4	und	12,5	50	
Extintor de Incendios multipropósito tipo K	1	und	50	50	
Botiquín de Primeros Auxilios	1	und	10	10	

Dispensador de papel industrial Familia	2 und	32	64
Detector de Humo	1 und	20	20
			<b>\$</b>
			<b>1.900,00</b>
<b><u>VEHICULOS</u></b>			
Moto Fatty 150 cc	1 und	1900	1900
			<b>\$</b>
			<b>1.405,60</b>
<b><u>ACTIVOS INTANGIBLES</u></b>			
Gastos de Constitución	1 und	515,6	515,6
Lic. De funcionamiento	1 und	330	330
Registro de Marca	1 und	400	400
Registro Mercantil	1 und	160	160
			<b>\$</b>
			<b>150,00</b>
<b><u>GASTOS DE CAPACITACIONES</u></b>			
Capacitación de Procesos	1 und	50	50
Capacitacion de BPM	1 und	50	50
Capacitación de Recetas Estándar	1 und	50	50
			<b>\$</b>
			<b>200,00</b>
<b><u>GASTOS PUBLICITARIOS</u></b>			
Pauta en redes Sociales	2 mensual	100	200
			<b>\$</b>
			<b>1.000,00</b>
<b><u>CAPITAL DE TRABAJO</u></b>			
Sueldos Primer mes	2,5 personas	400	1000
			<b>\$</b>
			<b>85,00</b>
<b><u>UNIFORMES</u></b>			
Uniforme Cajero	1 und	25	25
Uniformes Cocineros	2 und	30	60
<b><u>INVENTARIO</u></b>			
			<b>\$</b>
			<b>69,90</b>
<b><u>EQUIPOS DE LIMPIEZA</u></b>			
Guantes	2 und	1,2	2,4
Escoba	3 und	3	9
Trapeador	2 und	12	24
Fundas de Basura	10 paq	1,8	18
Esponjas	5 und	0,9	4,5
Lava de Vajilla	1 galón	12	12
			<b>\$</b>
			<b>424,89</b>
<b><u>MATERIA PRIMA (Stock Mínimo)</u></b>			
Pan de Hamburguesa	5 paquetes	1,8	9
Carne Molida	10 lb	1,75	17,5
Queso Cheddar	1 bloque	15	15
Pechuga de Pollo	10 lb	1,5	15
Cebolla Perla	5 dólares	1	5

Tomate	0,5 caja	13	6,5
Lechuga	10 und	0,5	5
Pepinillos	10 paquetes	1,25	12,5
Mayonesa	1 galón	12	12
Salsa de Tomate	1 galón	4,5	4,5
Mostaza	1 galón	13	13
Salsa de Soya	1 galón	10	10
Salsa BBQ	1 galón	7,8	7,8
Tocino	1 paquetes	12	12
Jamón	1 paquetes	6,5	6,5
Papa chola	1 qq	25	25
Salchicha Frankfurt	1 paquetes	4,5	4,5
Pimientos	5 dólares	1	5
Champiñones	1 kg	7	7
Crema de Leche	5 lts	3,8	19
Alas de Pollo	20 lb	1,9	38
Costillas de Cerdo	10 lb	4,25	42,5
Harina	10 lb	0,5	5
Orégano	1 lb	4,5	4,5
Pasta de Tomate	1 galón	16	16
Salami	1 paquetes	7,92	7,92
Tortillas de Maíz	5 paquetes	3,2	16
Hojuelas de Maíz	5 paquetes	1,25	6,25
Mora	5 dólares	1	5
Fresa	5 dólares	1	5
Naranja	5 dólares	1	5
Aguas	24 und	0,35	8,4
Gaseosas	24 und	0,5	12
Cerveza	24 und	0,98	23,52
Te helado	24 und	0,75	18
			<b>\$</b>
<b><u>Envases Biodegradables</u></b>			<b>229,00</b>
Fundas Medianas Papel	200 und	0,25	50
Cajas Hamburguesa	200 und	0,08	16
Cajas papa frita	200 und	0,11	22
Papel anti grasa con logo	200 und	0,06	12
Fundas P7 plásticas	200 und	0,025	5
Cajas pizza 28 cm	200 und	0,48	96
Servilletas papel	1000 und	0,01	10
Vasos bebidas frias med	200 und	0,09	18
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSION</b>			<b>\$</b>
<b>INICIAL</b>			<b>19.429,99</b>

### 3. Detalle del Crédito Bancario

Datos financiamiento	Valores	Periodicidad	Explicación
Monto solicitado (USD)	10000		Valor solicitado por el cliente.
Monto líquido (USD)	9950.0		Monto acreditado en la cuenta
Cuota financiera (USD)	520.64	Mensual	Valor correspondiente al capital e interés
Cuota total (USD)	527.31	Mensual	Valor cuota financiera
Plazo / número de cuotas	24	Mensual	Número de cuotas a pagar en todo el plazo del crédito
Tasa interés nominal (%)	22.92	Anual	Es la tasa de interés anual.
Tasa de interés activa efectiva referencial para el segmento (%)	23.78	Anual	Es la tasa activa referencial del segmento, permitida por el Banco Central del Ecuador.
Tasa interés efectiva anual (%)	25,49	Anual	(TEA) Es igual al interés anual efectivo, dividido para el capital inicial. Las tasas de interés nominal y efectiva difieren cuando el período de capitalización es distinto de un año. La tasa de interés efectiva es más alta mientras más corto es el período de capitalización
Suma de cuotas (USD)	12655.58		Es la sumatoria de las cuotas a pagar en todo el plazo del crédito.
Carga financiera (USD)	2566.0		Es la diferencia entre la sumatoria de intereses, primas menos el monto líquido que recibe el cliente en la concesión. Incluye intereses y primas de seguro obligatorias
Relación entre el valor total y monto de capital solicitado	1,27		Resultado de la división, de la suma total de cuotas para el monto financiado.
Tasa efectiva anual del costo del financiamiento	26,67		Es la tasa efectiva anual de interés más los valores correspondientes a impuestos de ley, seguros obligatorios (desgravamen e incendios) y gastos directos e indirectos.

### 4. Tabla de Amortización

Cuota	Fecha de pago	Capital	Interés	Seguro desg.	Seguro incendio/vehículo	Valor cuota	Saldo
0	27-jul-21	0.0	0.0	0.0	0.0	\$0,00	10000.0
1	27-ago-21	329.64	191.0	6.67	0.0	\$527,31	9670.36
2	27-sep-21	336.16	184.7	6.45	0.0	\$527,31	9334.2
3	27-oct-21	342.8	178.28	6.23	0.0	\$527,31	8991.4
4	27-nov-21	349.58	171.74	5.99	0.0	\$527,31	8641.82
5	27-dic-21	356.49	165.06	5.76	0.0	\$527,31	8285.33
6	27-ene-22	363.54	158.25	5.52	0.0	\$527,31	7921.79
7	27-feb-22	370.72	151.31	5.28	0.0	\$527,31	7551.07
8	27-mar-22	378.05	144.23	5.03	0.0	\$527,31	7173.02
9	27-abr-22	385.52	137.0	4.79	0.0	\$527,31	6787.5
10	27-may-22	393.14	129.64	4.53	0.0	\$527,31	6394.36

11	27-jun-22	400.91	122.13	4.27	0.0	\$527,31	5993.45
12	27-jul-22	408.84	114.47	4.0	0.0	\$527,31	5584.61
13	27-ago-22	416.92	106.67	3.72	0.0	\$527,31	5167.69
14	27-sep-22	425.16	98.7	3.45	0.0	\$527,31	4742.53
15	27-oct-22	433.57	90.58	3.16	0.0	\$527,31	4308.96
16	27-nov-22	442.14	82.3	2.87	0.0	\$527,31	3866.82
17	27-dic-22	450.88	73.86	2.57	0.0	\$527,31	3415.94
18	27-ene-23	459.79	65.24	2.28	0.0	\$527,31	2956.15
19	27-feb-23	468.88	56.46	1.97	0.0	\$527,31	2487.27
20	27-mar-23	478.14	47.51	1.65	0.0	\$527,31	2009.13
21	27-abr-23	487.6	38.37	1.34	0.0	\$527,31	1521.53
22	27-may-23	497.23	29.06	1.02	0.0	\$527,31	1024.3
23	27-jun-23	507.06	19.56	0.69	0.0	\$527,31	517.24
24	27-jul-23	517.24	9.88	0.34	0.0	\$536,88	\$ -

## 5. Nomina

### Cálculo de Nómina Salarial Mensual y Anual 2021

	SUELDO S	IESS PERSONAL (9.45%)	IESS PATRONAL (11.15%)	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Total A Pagar
Administrador Certificado	\$400,00	\$37,80	\$44,60	\$33,33	\$30,50	\$470,63
Cocinero Polivalente 1	\$400,00	\$37,80	\$44,60	\$33,33	\$30,50	\$470,63
Cocinero Polivalente 2	\$200,00	\$18,90	\$22,30	\$16,67	\$15,45	\$235,52
Total:	\$1.000,00	\$94,50	\$111,50	\$83,33	\$76,45	\$ 1.176,79

<b>Valor Mensual:</b>	\$1.176,79
	\$
<b>Valor Anual:</b>	14.121,43

## 6. Recetas Estándar

RECETA ESTANDAR				
PLATO:	Hamburguesa con queso			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Carne	gr	100	0,0039	0,39
Queso	unidad	1	0,19	0,19
Pan	unidad	1	0,19	0,19
Vegetales	unidad	1	0,1	0,1
Salsas	unidad	1	0,05	0,05
Envoltura	unidad	1	0,04	0,04
Nota:			<b>COSTO TOTAL</b>	<b>0,96</b>
			PRODUCCION 5%	0,048
			TRANSPORTE 5%	0,048
			INDIRECTOS 10%	0,096
			UTILIDAD 30%	0,288
			<b>TOTAL, PVP</b>	<b>1,44</b>
			<b>ROUND</b>	<b>2,5</b>
			Porción papa	0,1
			Te de la casa	0,1
			<b>PVP. Combo</b>	<b>1,64</b>
<b>ROUND COMBO</b>	<b>3</b>			

RECETA ESTANDAR				
PLATO:	Hamburguesa Doble			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Carne	gr	200	0,0039	0,78
Queso	unidad	1	0,19	0,19
Pan	unidad	1	0,19	0,19
Vegetales	unidad	1	0,1	0,1
Salsas	unidad	1	0,05	0,05
Envoltura	unidad	1	0,04	0,04
Nota:			<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1,35</b>
			PRODUCCION 5%	0,0675
			TRANSPORTE 5%	0,0675
			INDIRECTOS 10%	0,135
			UTILIDAD 30%	0,405
			<b>TOTAL, PVP</b>	<b>2,025</b>
			<b>ROUND</b>	<b>3,25</b>
			Porción papa	0,1
			Te de la casa	0,1
			<b>PVP. Combo</b>	<b>2,225</b>
<b>ROUND COMBO</b>	<b>4,25</b>			

RECETA ESTANDAR				
PLATO:	Hamburguesa de la casa			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Carne	gr	100	0,0039	0,39
Queso	unidad	1	0,19	0,19
Pan	unidad	1	0,19	0,19
Vegetales	unidad	1	0,1	0,1
Salsas	unidad	1	0,05	0,05
Envoltura	unidad	1	0,04	0,04
Jamon	unidad	1	0,16	0,16
Tocino	unidad	1	0,16	0,16
Nota:			<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1,28</b>
			PRODUCCION 5%	0,064
			TRANSPORTE 5%	0,064
			INDIRECTOS 10%	0,128
			UTILIDAD 30%	0,384
			<b>TOTAL PVP</b>	<b>1,92</b>
			<b>ROUND</b>	<b>4,5</b>
			Porción papa	0,1
			Te de la casa	0,1
			<b>PVP. Combo</b>	<b>2,12</b>
	<b>ROUND COMBO</b>	<b>5</b>		

RECETA ESTANDAR				
PLATO:	hot Dog			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Pan	unidad	1	0,225	0,225
Salchicha	unidad	1	0,3	0,3
Vegetales	unidad	1	0,1	0,1
Salsas	unidad	1	0,05	0,05
Nota:			<b>COSTO TOTAL</b>	<b>0,675</b>
			PRODUCCION 5%	0,03375
			TRANSPORTE 5%	0,03375
			INDIRECTOS 10%	0,0675
			UTILIDAD 30%	0,2025
			<b>TOTAL, PVP</b>	<b>1,0125</b>
			<b>ROUND</b>	<b>2</b>
			Porción papa	0,1
			Te de la casa	0,1
			<b>PVP. Combo</b>	<b>1,2125</b>
	<b>ROUND COMBO</b>	<b>3</b>		

RECETA ESTANDAR				
PLATO:	Chilly Dog			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Pan	unidad	1	0,225	0,225
Salchicha	unidad	1	0,3	0,3
Vegetales	unidad	1	0,1	0,1
Salsas	unidad	1	0,05	0,05
Salsa chili	gr	1	0,2	0,2
Nota:			<b>COSTO TOTAL</b>	0,875
			PRODUCCION 5%	0,04375
			TRANSPORTE 5%	0,04375
			INDIRECTOS 10%	0,0875
			UTILIDAD 30%	0,2625
			<b>TOTAL PVP</b>	1,3125
			<b>ROUND</b>	3
			Porción papa	0,1
			Te de la casa	0,1
			<b>PVP. Combo</b>	1,5125
<b>ROUND COMBO</b>	3,5			

RECETA ESTANDAR				
PLATO:	Salchi-papa			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Papa	unidad	250	0,00045	0,1125
Salchicha	unidad	1	0,45	0,45
Vegetales	unidad	1	0,1	0,1
Nota:			<b>COSTO TOTAL</b>	0,6625
			PRODUCCION 5%	0,033125
			TRANSPORTE 5%	0,033125
			INDIRECTOS 10%	0,06625
			UTILIDAD 30%	0,19875
			<b>TOTAL PVP</b>	0,99375
			<b>ROUND</b>	2
			Porción papa	0,1
			Te de la casa	0,1
			<b>PVP. Combo</b>	1,19375
<b>ROUND COMBO</b>	2,5			



RECETA ESTANDAR				
PLATO:	Papi-pollo			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Papa	unidad	250	0,00045	0,1125
Pollo	unidad	1	0,45	0,45
Vegetales	unidad	1	0,1	0,1
Apanadura	unidad	1	0,2	0,2
Nota:			<b>COSTO TOTAL</b>	<b>0,8625</b>
			PRODUCCION 5%	0,043125
			TRANSPORTE 5%	0,043125
			INDIRECTOS 10%	0,08625
			UTILIDAD 30%	0,25875
			<b>TOTAL, PVP</b>	<b>1,29375</b>
			<b>ROUND</b>	<b>2,5</b>
			Porción papa	0,1
			Te de la casa	0,1
			<b>PVP. Combo</b>	<b>1,49375</b>
<b>ROUND COMBO</b>	<b>3</b>			

RECETA ESTANDAR				
PLATO:	Alitas			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Papa	unidad	250	0,00045	0,1125
Alitas	unidad	1	0,76	0,76
Vegetales	unidad	1	0,1	0,1
Salsa	unidad	1	0,2	0,2
Nota:			<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1,1725</b>
			PRODUCCION 5%	0,058625
			TRANSPORTE 5%	0,058625
			INDIRECTOS 10%	0,11725
			UTILIDAD 30%	0,35175
			<b>TOTAL PVP</b>	<b>1,75875</b>
			<b>ROUND</b>	<b>4</b>
			Porción papa	0,1
			Te de la casa	0,1
			<b>PVP. Combo</b>	<b>1,95875</b>
<b>ROUND COMBO</b>	<b>4,5</b>			

RECETA ESTANDAR				
PLATO:	Costillas			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Papa	unidad	250	0,00045	0,1125
Costillas	unidad	130	0,0078	1,014
Vegetales	unidad	1	0,1	0,1
Salsa	unidad	1	0,2	0,2
Nota:			<b>COSTO TOTAL</b>	1,4265
			PRODUCCION 5%	0,071325
			TRANSPORTE 5%	0,071325
			INDIRECTOS 10%	0,14265
			UTILIDAD 30%	0,42795
			<b>TOTAL PVP</b>	2,13975
			<b>ROUND</b>	4,5
			Porción papa	0,1
			Te de la casa	0,1
			<b>PVP. Combo</b>	2,33975
<b>ROUND COMBO</b>	5			

RECETA ESTANDAR				
PLATO:	Sándwich Jamón y Queso			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Pan	unidad	1	0,25	0,25
Queso	unidad	1	0,19	0,19
Jamón	unidad	1	0,2	0,2
Salsas	unidad	1	0,05	0,05
Vegetales	unidad	1	0,1	0,1
Nota:			<b>COSTO TOTAL</b>	0,79
			PRODUCCION 5%	0,0395
			TRANSPORTE 5%	0,0395
			INDIRECTOS 10%	0,079
			UTILIDAD 30%	0,237
			<b>TOTAL PVP</b>	1,185
			<b>ROUND</b>	2
			Porción papa	0,1
			Te de la casa	0,1
			<b>PVP. Combo</b>	1,385
<b>ROUND COMBO</b>	2,5			

RECETA ESTANDAR				
PLATO:	Sándwich italiano			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Pan	unidad	1	0,25	0,25
Queso	unidad	1	0,19	0,19
Jamón	unidad	1	0,2	0,2
Salsas	unidad	1	0,05	0,05
Vegetales	unidad	1	0,1	0,1
Salami	unidad	1	0,3	0,3
Nota:			<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1,09</b>
			PRODUCCION 5%	0,0545
			TRANSPORTE 5%	0,0545
			INDIRECTOS 10%	0,109
			UTILIDAD 30%	0,327
			<b>TOTAL, PVP</b>	<b>1,635</b>
			<b>ROUND</b>	<b>2,5</b>
			Porción papa	0,1
			Te de la casa	0,1
			<b>PVP. Combo</b>	<b>1,835</b>
			<b>ROUND COMBO</b>	<b>3</b>

## 7. Costos y ventas

Ticket Promedio (Histórico Mensual)				
Producto	Unidades		PVP	Total
Hamburguesa con queso	190,00	\$	3,00	\$ 570,00
Hamburguesa doble con queso	150,00	\$	4,25	\$ 637,50
Hamburguesa de la casa	142,00	\$	5,00	\$ 710,00
Hot Dog	160,00	\$	3,00	\$ 480,00
Chilly Dog	92,00	\$	3,50	\$ 322,00
Salchipapa	194,00	\$	2,50	\$ 485,00
Papi pollo	250,00	\$	3,00	\$ 750,00
Alitas	230,00	\$	4,50	\$ 1.035,00
Costillas	150,00	\$	5,00	\$ 750,00
Sándwich J&Q	130,00	\$	2,50	\$ 325,00
Sándwich Italiano	90,00	\$	3,00	\$ 270,00
		<b>Unidades</b>	<b>PVP Promedio</b>	<b>Total Venta Mensual</b>
<b>TOTALES</b>		1778,00	\$ 3,57	\$ 6.334,50
<b>TKT PROMEDIO</b>		<b>\$ 3,56</b>		

<b>COSTO PROMEDIO</b>				
<b>Producto</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>	
Hamburguesa con queso	190,00	\$ 1,44	\$ 273,60	
Hamburguesa doble con queso	150,00	\$ 2,03	\$ 303,75	
Hamburguesa de la casa	142,00	\$ 1,92	\$ 272,64	
Hot Dog	160,00	\$ 1,01	\$ 162,00	
Chilly Dog	92,00	\$ 1,31	\$ 120,75	
Salchipapa	194,00	\$ 0,99	\$ 192,79	
Papipollo	250,00	\$ 1,29	\$ 323,44	
Alitas	230,00	\$ 1,76	\$ 404,51	
Costillas	150,00	\$ 2,14	\$ 320,96	
Sándwich J&Q	130,00	\$ 1,19	\$ 154,05	
Sándwich Italiano	90,00	\$ 1,64	\$ 147,15	

	<b>Unidades</b>	<b>COSTO Promedio</b>	<b>Total Costo Mensual</b>
<b>TOTALES</b>	<b>1778,00</b>	<b>\$ 1,52</b>	<b>\$ 2.675,64</b>

<b>Costo Promedio</b>	<b>\$ 1,50</b>
-----------------------	----------------

<b>C. Administrativos 2021</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Serv. De contabilidad Externa	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Permisos y Licencias	\$ 0,00	\$ 330,00
Total		\$ 2.130,00
<b>C. Administrativos 2022</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Serv. De contabilidad Externa	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Permisos y Licencias	\$ 0,00	\$ 330,00
Total		\$ 2.130,00
<b>C. Administrativos 2023</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Serv. De contabilidad Externa	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Permisos y Licencias	\$ 0,00	\$ 330,00
Total		\$ 2.130,00

## 8. Evaluacion de los Expertos

Latacunga, 20 de septiembre del 2021

Ing. Miguel Langarano G.

De mis consideraciones.

El motivo de la presente, y en calidad de estudiante de Posgrado (MBA) de la Universidad Técnica de Cotopaxi, me dirijo ante usted sabiendo que desempeña el puesto de Gerente General de la empresa SNAP EATS S.A.S, para solicitarle de la manera más comedida la revisión de la propuesta adjunta, misma que lleva por nombre “**Estudio de factibilidad para la creación de un restaurante oculto en la ciudad de Latacunga**”, debido a que por su experiencia se ha considerado que su punto de vista en el trabajo de titulación de mi Master, será fundamental a la hora de poder evaluar y validar la propuesta.

Es por ello que en base su vasta experiencia evalué el proyecto a través de los siguientes criterios:

<b>Análisis del mercado</b>		
<b>Público objetivo</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Puntuación</b>
La propuesta tiene un público correctamente definido	4	4
La propuesta tiene un público definido, pero no contempla alguna variable	3	
La propuesta tiene un público definido de una manera no muy clara	2	
La propuesta no tiene un público definido	1	
<b>Necesidades del Mercado</b>		
La propuesta tiene definidas las necesidades actuales del mercado	4	4
La propuesta tiene definidas las necesidades actuales del mercado, pero no contempla alguna variable	3	
La propuesta tiene definidas las necesidades actuales del mercado, pero de una manera no muy clara	3	
La propuesta no tiene definidas las necesidades del mercado	1	
<b>Competitividad de la propuesta</b>		
La propuesta es innovadora y no existen competidores directos	4	3
La propuesta es innovadora, pero existen competidores indirectos	3	
La propuesta es innovadora, pero existen competidores directos	2	
La propuesta no es innovadora y existen varios competidores directos	1	

<b>Fijación de precios</b>					
El público objetivo está dispuesto a pagar el valor establecido por el producto o servicio	4				4
El público objetivo está dispuesto medianamente a pagar el valor establecido por el producto o servicio	3				
El público objetivo no sabe si estaría dispuesto a pagar el valor establecido por el producto o servicio	2				
El público objetivo no está dispuesto a pagar el valor establecido por el producto o servicio	1				

<b>Análisis Técnico</b>		
<b>Insumos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Puntuación</b>
La propuesta plantea todos los insumos necesarios para comercializar el producto o servicio	4	3
La propuesta plantea todos los insumos necesarios, pero no contempla algún insumo indispensable	3	
La propuesta no plantea claramente cuáles serán los insumos necesarios para comercializar el producto o servicio	2	
La propuesta no plantea ningún insumo necesario para comercializar el producto o servicio	1	
<b>Localización Geográfica</b>		
La propuesta plantea una ubicación estratégica en relación a su público objetivo	4	3
La propuesta plantea una ubicación estratégica	3	
La propuesta plantea una ubicación estratégica pero no en relación a su público objetivo	2	
La propuesta plantea una ubicación no estratégica y tampoco está relacionada a su público objetivo	1	
<b>Infraestructura (Instalaciones y equipos)</b>		
La propuesta contempla todas las instalaciones y equipos necesarios para su correcto funcionamiento	4	3
La propuesta contempla es su mayoría las instalaciones y equipos necesarios para su correcto funcionamiento	3	
La propuesta contempla es su minoría las instalaciones y equipos necesarios para su correcto funcionamiento	2	
La propuesta no contempla las instalaciones y equipos necesarios para su correcto funcionamiento	1	
<b>Proceso</b>		
La propuesta plantea un proceso claro para su correcto funcionamiento	4	3
La propuesta plantea un proceso definido, pero poco claro para su correcto funcionamiento	3	
La propuesta plantea un proceso precario y poco claro para su correcto funcionamiento	2	

La propuesta no dispone de ningún proceso claro para su correcto funcionamiento	1	
---	---	--

Análisis Económico		
Plan financiero	Ponderación	Puntuación
La propuesta plantea un estudio financiero adecuado y realista	4	3
La propuesta plantea un estudio financiero en su mayoría adecuado y realista	3	
La propuesta plantea un estudio financiero poco claro	2	
La propuesta no plantea un estudio financiero adecuado e irrealista	1	
Factibilidad económica		
La propuesta resulta viable en términos económicos	4	3
La propuesta resulta medianamente viable en términos económicos	3	
La propuesta resulta mínimamente viable en términos económicos	2	
La propuesta resulta inviable en términos económicos	1	

<b>Puntuación Total</b>	<b>33</b>
-------------------------	-----------

Indicadores	
31 a 40 pts.	Acceptable
21 a 30 pts.	Acceptable (bajo control y posibles cambios)
11 a 20 pts.	No acceptable (se sugiere reformular la propuesta)
0 a 10 pts.	No acceptable

<b>Título:</b> Tnlgo. Miguel Eduardo Langarano Guerrero	<b>Cédula de Identidad:</b> 0591757768	<b>Cargo:</b> Gerente General SNAP EATS S.A.S Empresa de Delivery especializada en A&B, con presencia a nivel nacional.  Software Engineer II en TangoCode (USA)
<b>Firma:</b> 	<b>Contacto:</b> 09987773939	<b>Email:</b> melangarano@snapeatsec.com

Latacunga, 20 de septiembre del 2021

Msc Katherine Paredes

Presente.

De mis consideraciones.

El motivo de la presente, y en calidad de estudiante de Posgrado (MBA) de la Universidad Técnica de Cotopaxi, me dirijo ante usted sabiendo que desempeña el puesto de Asistente de auditoria para solicitarle de la manera más comedida la revisión de la propuesta adjunta, misma que lleva por nombre "**Estudio de factibilidad para la creación de un restaurante oculto en la ciudad de Latacunga**", debido a que por su experiencia se ha considerado que su punto de vista en el trabajo de titulación de mi Master, será fundamental a la hora de poder evaluar y validar la propuesta.

Es por ello que en base su vasta experiencia evalué el proyecto a través de los siguientes criterios:

<b>Análisis del mercado</b>		
<b>Público objetivo</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Puntuación</b>
La propuesta tiene un público correctamente definido	4	4
La propuesta tiene un público definido, pero no contempla alguna variable	3	
La propuesta tiene un público definido de una manera no muy clara	2	
La propuesta no tiene un público definido	1	
<b>Necesidades del Mercado</b>		
La propuesta tiene definidas las necesidades actuales del mercado	4	3
La propuesta tiene definidas las necesidades actuales del mercado, pero no contempla alguna variable	3	
La propuesta tiene definidas las necesidades actuales del mercado, pero de una manera no muy clara	3	
La propuesta no tiene definidas las necesidades del mercado	1	
<b>Competitividad de la propuesta</b>		
La propuesta es innovadora y no existen competidores directos	4	3
La propuesta es innovadora, pero existen competidores indirectos	3	
La propuesta es innovadora, pero existen competidores directos	2	



<b>Fijación de precios</b>					
El público objetivo está dispuesto a pagar el valor establecido por el producto o servicio		4	4		
El público objetivo está dispuesto medianamente a pagar el valor establecido por el producto o servicio		3			
El público objetivo no sabe si estaría dispuesto a pagar el valor establecido por el producto o servicio		2			
El público objetivo no está dispuesto a pagar el valor establecido por el producto o servicio		1			

<b>Análisis Técnico</b>		
<b>Insumos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Puntuación</b>
La propuesta plantea todos los insumos necesarios para comercializar el producto o servicio	4	3
La propuesta plantea todos los insumos necesarios, pero no contempla algún insumo indispensable	3	
La propuesta no plantea claramente cuáles serán los insumos necesarios para comercializar el producto o servicio	2	
La propuesta no plantea ningún insumo necesario para comercializar el producto o servicio	1	
<b>Localización Geográfica</b>		
La propuesta plantea una ubicación estratégica en relación a su público objetivo	4	3
La propuesta plantea una ubicación estratégica	3	
La propuesta plantea una ubicación estratégica pero no en relación a su público objetivo	2	
La propuesta plantea una ubicación no estratégica y tampoco está relacionada a su público objetivo	1	
<b>Infraestructura (Instalaciones y equipos)</b>		
La propuesta contempla todas las instalaciones y equipos necesarios para su correcto funcionamiento	4	3
La propuesta contempla es su mayoría las instalaciones y equipos necesarios para su correcto funcionamiento	3	
La propuesta contempla es su minoría las instalaciones y equipos necesarios para su correcto funcionamiento	2	
La propuesta no contempla las instalaciones y equipos necesarios para su correcto funcionamiento	1	
<b>Proceso</b>		
La propuesta plantea un proceso claro para su correcto funcionamiento	4	3
La propuesta plantea un proceso definido, pero poco claro para su correcto funcionamiento	3	
La propuesta plantea un proceso precario y poco claro para su correcto funcionamiento	2	

La propuesta plantea un proceso precario y poco claro para su correcto funcionamiento	2	
La propuesta no dispone de ningún proceso claro para su correcto funcionamiento	1	

Análisis Económico		
Plan financiero	Ponderación	Puntuación
La propuesta plantea un estudio financiero adecuado y realista	4	3
La propuesta plantea un estudio financiero en su mayoría adecuado y realista	3	
La propuesta plantea un estudio financiero poco claro	2	
La propuesta no plantea un estudio financiero adecuado e irrealista	1	
Factibilidad económica		
La propuesta resulta viable en términos económicos	4	3
La propuesta resulta medianamente viable en términos económicos	3	
La propuesta resulta mínimamente viable en términos económicos	2	
La propuesta resulta inviable en términos económicos	1	

<b>Puntuación Total</b>	<b>35</b>
-------------------------	-----------

Indicadores	
31 a 40 pts.	Acceptable
21 a 30 pts.	Acceptable (bajo control y posibles cambios)
11 a 20 pts.	No acceptable (se sugiere reformular la propuesta)
0 a 10 pts.	No acceptable

<b>Título: Máster universitario en Fiscalidad Internacional</b>	<b>Cédula de Identidad:</b> 17247797 62	<b>Cargo:</b> Asistente de Auditoria Empresa AUDINNOVA CIA LTDA
<b>Firma:</b> KATHERINE ESTEFANÍA PAREDES SANCHEZ <small>Firmado digitalmente por KATHERINE ESTEFANÍA PAREDES SANCHEZ Fecha: 2021.11.17 17:05:00 -05'00'</small>	<b>Contacto:</b> 0939408470	<b>Email:</b> keparedess@gmail.com
<b>Nombre: Katherine Paredes</b>		