



**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS**

**MODELO DE NEGOCIO**

**“DARK KITCHEN”**

**GERENCIA DE ESTUDIO FINANCIERO**

**Elaborado por:**

**GAIBOR FLOR MARÍA JOSÉ**

**Tutoría por:**

Capelo, Luis Antonio

**GRADO**

**Trabajo previo a la obtención del Título de:**

Licenciada en Gestión y Negocios Internacionales

**Guayaquil, Ecuador**

**Noviembre, 2021**

Yo, **GAIBOR FLOR MARIA JOSE** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy la autora del trabajo de titulación “**Estudio de la Viabilidad Financiera de la empresa Fantôme**” el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**Dark Kitchen**”
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes Luis Montero, María Paula Guerra, Camila Paredes, María José Gaibor, Wendy Landa y Ericka Nuñez

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.



---

**GAIBOR FLOR MARÍA JOSÉ**

0923106116

Declaro que **GAIBOR FLOR MARIA JOSE** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Estudio de la Viabilidad Financiera de la empresa Fantôme**” de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.

A handwritten signature in black ink that reads "Maria Gaibor". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.

---

**GAIBOR FLOR MARÍA JOSÉ**

0923106116

### **3. RESUMEN EJECUTIVO**

En este documento se encontrará plasmado el desarrollo de las gerencias de Design Thinking, Estudio de Mercado, Marketing, Estudio Administrativo y de Responsabilidad Social Empresarial, Estudio Técnico y Estudio Financiero del modelo de negocio de DARK KITCHEN.

Para respaldar esta información y desarrollar el modelo de negocio se realizó un estudio, analizando a emprendedores de Dark Kitchen y a expertos en varias áreas de interés. A partir de éste se descubrió la importancia de la ubicación del negocio y la necesidad que existe de tener asesorías en áreas clave al emprender en negocios gastronómicos.

El plan de marketing de Fantôme se enfoca en el grupo objetivo de negocios gastronómicos entrantes que buscan un espacio para formalizar sus actividades. Así mismo, en franquicias que tengan hasta 10 años en el mercado que presenten la necesidad de un lugar de mayor cobertura para realizar envíos a domicilio.

En el estudio técnico se especifican las variables por las cuales se determina La Aurora como la ubicación ideal para el negocio ya que tiene conexión directa con diversas urbanizaciones, es una zona que concentra gran cantidad de usuarios de delivery apps y presenta un crecimiento extraordinario a nivel comercial y urbanístico.

Se estableció un equipo detrás del proyecto que estará respaldado como una empresa correctamente constituida como una sociedad limitada según la Ley de Compañías. A nivel de colaboradores existirá un administrador encargado de los servicios tercerizados y un asistente administrativo que gestionará los requerimientos de clientes, agendamiento de visitas, gestión de cobros y pagos.

A través del estudio financiero se logró analizar la viabilidad y rentabilidad del modelo de negocio, en el cual se pronostica una inversión inicial de \$84.925,95 USD con la finalidad de cubrir los costos de los activos fijos, diferidos y capital de trabajo.

### **4. PALABRAS CLAVES**

Cocinas ocultas, pandemia, presupuesto, finanzas, viabilidad.

## **5. CONSIDERACIONES ÉTICAS**

En el presente modelo de negocios se toma desde inicio las consideraciones éticas, cuya elaboración se ha llevado a cabo a través de prácticas de transparencia que respetan las normas de propiedad intelectual de las ideas, asumiendo comportamientos éticos con las personas involucradas en la misma y respetando la estructura de las fuentes bibliográficas, de acuerdo a las normas APA 7. Asimismo, las metodologías y los procedimientos propuestos, desarrollados e implementados.

## 6. ÍNDICE DE CONTENIDO

1. PORTADA.....	i
2. CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN.....	ii
3. RESUMEN EJECUTIVO.....	iv
4. PALABRAS CLAVES.....	iv
5. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	v
6. ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
7. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	1
8. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO DEL PROYECTO.....	4
8.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
9. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GERENCIA.....	5
9.1. GERENCIA: DESIGN THINKING.....	5
9.1.1. EMPATIZAR.....	9
9.1.1.1. MAPA ¿QUÉ? ¿CÓMO? ¿POR QUÉ?.....	12
9.1.1.3. MAPA DE EMPATÍA.....	12
9.1.1.3. MAPA DE TRAYECTORIA.....	15
9.1.2. DEFINIR.....	17
9.1.2.1. MAPA USUARIO + NECESIDAD + INSIGHT.....	20
9.1.3.1. BRAINSTORMING.....	21
9.1.3.2. MAPA DE COSTO / RELEVANCIA.....	22
9.1.3.3. POSTER DE CONCEPTO.....	23
9.1.4.1. PROCESO DE PROTOTIPADO.....	25
9.1.5. VALIDAR.....	29
9.1.5.1. TESTEO DEL PROTOTIPO.....	31
9.1.5.1.1. HALLAZGOS.....	32
9.1.5.1.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA IDENTIFICADAS.....	33
9.1.5.1.3. ADAPTACIÓN DEL PROTOTIPO.....	34
9.2. GERENCIA: ESTUDIO DE MERCADO.....	35
9.2.1. ESTUDIO DE MERCADO.....	35
9.2.1.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	35

9.2.1.1.1. OBJETIVO GENERAL .....	35
9.2.1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	35
9.2.1.1.3. POBLACIÓN .....	36
9.2.1.1.4. MUESTRA .....	36
9.2.1.1.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
9.2.1.5.1. ESTUDIO CUALITATIVO .....	37
9.2.1.5.2. ESTUDIO CUANTITATIVO .....	37
9.2.1.5.3. ESTUDIO MIXTO .....	37
9.2.1.1.6. DESARROLLO DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN (ENCUESTAS, ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD, GRUPOS FOCALES) .....	38
9.2.1.1.7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	40
9.2.1.1.7.1. CONCLUSIONES DE ENCUESTAS .....	46
9.2.1.1.7.2. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS .....	47
9.2.1.1.7.2. CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS .....	50
9.2.1.1.7.3. RESULTADOS DE GRUPO FOCAL .....	50
9.2.1.1.7.3.1. RESULTADOS DE GRUPO FOCAL .....	51
9.2.1.2. ANÁLISIS .....	52
9.2.1.2.1. SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADO POTENCIAL ...	52
9.2.1.2.1.1. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA .....	52
9.2.1.2.1.1. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA .....	52
9.2.1.2.1.1. SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA .....	52
9.2.1.2.1.2. SEGMENTACIÓN BENEFICIO BUSCADO .....	52
9.2.1.2.1.1. SEGMENTACIÓN POR TASA DE USO .....	53
9.2.1.2.1. MAPA DE LA COMPETENCIA .....	53
9.2.1.2.2. FRITEGA S.A. ....	54
9.2.1.2.3. COMPAÑÍAS DE BIENES RAÍCES Y ESPACIOS DE ALQUILER. 54	
9.2.1.2.4. ÉPICO .....	54
9.2.1.3. ANÁLISIS DE LAS 5 C'S .....	55
9.2.1.3.1. CONTEXTO - ANÁLISIS PESTEL .....	55
9.3. GERENCIA: PLAN DE MARKETING .....	76
9.3.1. PLAN DE MARKETING .....	76
9.3.1.1. OBJETIVOS DE MARKETING .....	76
9.3.1.1.1. LA POSICIÓN ESTRATÉGICA .....	77
9.3.1.1.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	77
9.3.1.1.3. DIFERENCIALES .....	77

9.3.1.1.4. PROPUESTA DE VALOR.....	78
9.3.1.2. PRODUCTO / SERVICIO.....	78
9.3.1.3. NOMBRE DE LA EMPRESA.....	78
9.3.1.4. PRECIO.....	88
9.3.1.4. PLAZA.....	92
9.3.1.5. PROMOCIÓN.....	93
9.3.1.6. PLAN DE RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.....	94
9.3.1.7. PLAN DE COMUNICACIÓN.....	95
9.3.1.7.1. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN.....	95
9.3.1.7.2. PLAN DE MEDIOS.....	96
9.3.1.7.3. PRESUPUESTO.....	109
9.4. GERENCIA: ESTUDIO TÉCNICO.....	110
9.4.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO.....	110
9.4.2. PRESENTACIÓN / DESCRIPCIÓN DEL PROTOTIPO.....	111
9.4.3. PROCESO DE COMPRA DEL SERVICIO.....	113
9.4.4. UBICACIÓN DEL PROYECTO.....	113
9.4.5. FLUJO DE PROCESOS DE SERVICIO.....	116
9.4.6. DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	118
9.4.7. DISEÑO ARQUITECTÓNICO.....	118
9.4.8. INVERSIÓN Y COSTOS.....	120
9.4.8.1. INVERSIÓN INICIAL.....	120
9.4.8.2. COSTOS OPERATIVOS.....	120
9.4.8.3. EQUIPO DE COCINA E INDUMENTARIA.....	121
9.4.9. VIDA ÚTIL DEL PROYECTO.....	122
9.4.10. ESTRUCTURA JURÍDICA DEL NEGOCIO.....	123
9.4.11. PROPIEDAD INTELECTUAL.....	123
9.4.12. CONTRATOS.....	124
9.1.1. PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO.....	126
9.5. GERENCIA: ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	130
9.5.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DEL RECURSO HUMANO.....	130
9.5.1.1. DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	130
9.5.1.2. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN.....	134
9.5.2. NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS.....	136
9.5.2.1. ANÁLISIS Y DISEÑOS DE PUESTOS DEL NEGOCIO.....	136



9.5.2.2. PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL A IMPLEMENTAR.....	136
9.5.3. COMPENSACIONES .....	138
9.5.3.1. DESCRIPCIÓN DE LAS COMPENSACIONES DEL PERSONAL DEL NEGOCIO.....	139
9.5.4. INDICADORES CLAVES DE GESTIÓN (KPI'S).....	140
9.5.4.1. FIJACIÓN DE PRINCIPALES KPI'S DEL NEGOCIO.....	140
9.5.5. ESTRATEGIA Y ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	141
9.5.5.1. ESTRATEGIA .....	142
9.5.5.2. PROYECTOS .....	142
9.6. GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO.....	146
9.6.1. PRESUPUESTO.....	146
9.6.1.1. PLAN DE INVERSIONES, CLASIFICACIÓN Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO .....	146
9.6.1.2. POLÍTICA DE COBROS, PAGOS Y EXISTENCIAS.....	149
9.6.1.3. CAPITAL DE TRABAJO.....	150
9.6.1.4. PROGRAMA Y CALENDARIO DE INVERSIONES.....	151
9.6.1.5. DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS Y AMORTIZACIONES Y ACTIVOS DIFERIDOS.....	152
9.6.1.6. PROGRAMA DE PRODUCCIÓN Y VENTAS .....	153
9.6.1.8. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, VENTAS (COMISIONES %) Y FINANCIEROS. ....	155
9.6.2. PLANEACIÓN FINANCIERA.....	157
9.6.2.1. FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	157
9.6.2.2. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	159
9.6.2.3. BALANCE GENERAL .....	160
9.6.3. EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	162
9.6.3.1. PUNTO DE EQUILIBRIO .....	162
9.6.3.2. VIABILIDAD FINANCIERA .....	163
9.6.3.3. ÍNDICES FINANCIEROS.....	163
9.6.3.4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	165
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	167
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	169
12. ANEXOS.....	173

## 6.1. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

1. PROCESO DESIGN THINKING .....	6
2: MAPA ¿QUÉ? ¿CÓMO? ¿POR QUÉ?.....	12
3: MAPA DE EMPATÍA .....	14
4 MAPA DE TRAYECTORIA .....	17
5 PERFIL DEL CLIENTE - BUYER PERSONA .....	18
6 MAPA USUARIO + NECESIDAD + INSIGHT.....	20
7 BRAINSTORMING.....	21
8: MAPA DE COSTO/RELEVANCIA .....	23
9: MODELO DE NEGOCIO CANVAS .....	24
10: POSTER DEL CONCEPTO .....	25
11: PROCESO DE PROTOTIPADO .....	26
12: DISEÑO DEL PROTOTIPO.....	28
13 DISEÑO REFERENCIAL DE DISTRIBUCIÓN DEL LAYOUT.....	29
14: ADAPTACIÓN DEL PROTOTIPO .....	34
15 EDAD DE LOS ENCUESTADOS .....	41
16 TIEMPO DESDE APERTURA DEL EMPRENDIMIENTO .....	41
17: CONOCIMIENTO SOBRE EL TÉRMINO “COCINA OCULTA” .....	42
18 CANAL DE VENTA PRINCIPAL.....	43
19 ÁREAS QUE NECESITAN MEJORAR EN EL NEGOCIO.....	44
20 NIVEL DE IMPORTANCIA .....	44
21 CARACTERÍSTICA PRINCIPAL .....	45
22 CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR EL SERVICIO DE ASESORÍAS?.....	46

23 VALOR QUE PAGARÍAN LOS ENCUESTADOS POR EL ALQUILER DE UNA COCINA.....	46
24 LOGO DE FANTOME, PALETA DE COLORES Y TIPOGRAFÍA. ELABORADO POR LOS AUTORES. ....	79
25: RENDER DE LAS INSTALACIONES DE FANTÔME.....	80
26: COCINA DE FANTOME CON TODO EL EQUIPAMIENTO .....	80
27 ÁREA DE LAVABO Y ALMACENAMIENTO DE CADA COCINA .....	81
28: ÁREA DE REFRIGERANTE DE CADA ALMACENAMIENTO DE COCINA .	81
29 VENTANA DE ENTREGA DE CADA COCINA PARA EL RETIRO DE LA COMIDA.....	81
30 DISEÑO DE LA PÁGINA WEB.....	84
31 PÁGINA WEB. SERVICIO DE ALQUILER DE UNA DARK KITCHEN.....	85
32 PÁGINA WEB. SERVICIO DE INCUBACIÓN DE UNA DARK KITCHEN. ....	85
33 BLOG DE LA PÁGINA WEB.....	86
34 CONTENIDO DE MAILING. ....	87
35REFERENCIA DE CONTENIDO EN INSTAGRAM.....	98
36 CONTENIDO DE VALOR PARA INSTRAGRAM.....	100
37 REFERENCIA DE CONTENIDO DE ENTRENAMIENTO PARA INSTAGRAM .....	100
38 CONTENIDO PROMOCIONAL PARA INSTAGRAM .....	101
39 CONTENIDO EDUCATIVO PARA INSTAGRAM .....	102
40 PERFILES DE LAS INFLUENCERS .....	104
41 ILUSTRACIÓN REFERENTE AL CONTENIDO ASMR. LA FIEBRE DE LOS VIDEOS ASMR: ¿POR QUÉ PROVOCA TANTO PLACER? .....	105

42 CONTENIDO REFERENTE PARA TIK TOK. COPILACIONES DE ASMR Y MUK BANG TIK TOK.....	106
43 REFERENCIA DE CONTENIDO EN TIK TOK.....	106
44 REFERENCIA DE CONTENIDO PARA LINKEDIN.....	107
45 REFERENCIA DE CONTENIDO PARA TWITTER.....	108
46: LAYOUT DE LAS INSTALACIONES DE FANTÔME .....	112
47 FLUJO DE PROCESOS DE FANTÔME.....	117
48: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	135
49 PROYECCIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA.....	153
50 PROYECCIÓN DE VENTAS \$ .....	155

## **6.2. ÍNDICE DE TABLAS**

1: COMPARATIVO DARK KITCHEN VS RESTAURANTE TRADICIONAL .....	10
2 TIPO DE VARIABLE.....	53
3 MATRIZ DE BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA .....	73
4 COSTO FIJO .....	91
5 COSTO TOTAL UNITARIO.....	91
6 MARGEN DE GANANCIA .....	91
7 PRESUPUESTO DE MARKETING - MENSUAL.....	109
8 UBICACIÓN GEOGRÁFICA ESTRATÉGICA .....	115
9: MAPEO DE COSTOS .....	121
10: VALORES CORPORATIVOS: RESPETO .....	132
11: VALORES CORPORATIVOS: TRABAJO EN EQUIPO.....	133
12: VALORES CORPORATIVOS: RESPONSABILIDAD .....	133
13: VALORES CORRESPONDIENTES A GASTOS ADMINISTRATIVOS .....	139

14: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	145
15: PLAN DE INVERSIONES .....	147
16 AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO BANCARIO.....	149
17 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	149
18 CALENDARIO DE INVERSIONES.....	151
19 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS .....	152
20 AMORTIZACIÓN .....	153
21 PRECIO.....	155
22 GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	156
23 GASTOS DE VENTAS .....	156
24 GASTOS FINANCIEROS .....	157
25 FLUJO DE CADA PROYECTO A CINCO AÑOS .....	158
26 ESTADO DE RESULTADOS A CINCO AÑOS.....	159
27 BALANCE GENERAL PROYECTADO A CINCO AÑOS .....	161
28 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	162
29 VIABILIDAD FINANCIERA .....	163
30 RATIOS FINANCIEROS .....	163
31 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	167

## 7. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Según el Banco Central del Ecuador (2021) la emergencia sanitaria mundial por causa del Covid-19 ha impactado directamente en el desempeño económico de los países del mundo afectando la movilidad de las personas y el normal funcionamiento de establecimientos productivos y comerciales. Esto fue determinante para que en 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador, en términos constantes, haya totalizado USD 66.308 millones, lo que representa una caída de 7,8%.

En 2020 luego de los meses que más impacto tuvo el país debido a la pandemia, los niveles de personas en situación de pobreza en Ecuador tuvieron un aumento es así como pasaron de 4,3 millones a 6,4 millones. Mientras que las personas en pobreza extrema pasaron de 1,5 millones a 2,3 millones (Angulo, 2021). Es por esto que la tendencia de gustos ha cambiado luego de superar la crisis por el COVID 19. Entre los factores que han tomado más relevancia tenemos la comida puesto que en un sondeo realizado por UNICEF (2020a) cuenta que las principales barreras para que no se tuviera accesibilidad a alimentos saludables fue tener menos para comprar con un 69% y el temor de enfermarse y contraer el virus 34%. Es así como se aumentó el consumo de comida chatarra y se logró observar una disminución en frutas y verduras. En el estudio realizado por UNICEF (2020b) se corrobora que los hábitos de consumo post-pandemia afectaron a los jóvenes y adultos del Ecuador, empezando por sus hábitos alimenticios. En una encuesta realizada, de 732 jóvenes que participaron, 46,4% sentían que les había costado no consumir comida chatarra después de la pandemia debido a las facilidades de adquirir estos alimentos encasa y únicamente 3 personas afirmaron consumir más frutas y

verduras que antes. Una inspiración para poder tomar la idea del negocio es debido a un artículo periodístico escrito por Fleischmann (2021) donde menciona el auge de *Foodgly* donde describen este emprendimiento como “una plataforma que desarrolla y opera cocinas virtuales, creada especialmente para el mercado de entregas a domicilio en América Latina”. Esta idea de negocio desde su creación ha abierto más de 25 cocinas ocultas, el equivalente a 125 marcas de restaurantes, en ocho ciudades de América Latina.

Las organizaciones de entrega de alimentos listos para el consumo cambiaron rápido, de la noche a la mañana, para dar productos básicos como frutas, vegetales y víveres (Mehta et al., 2020). En Centroamérica y el Caribe organizaciones como Uber Eats, Glovo, y Rappi brindan sus servicios a diversos restaurantes, farmacias entre otros rubros. Este tipo de organizaciones han observado un incremento en su demanda debido al coronavirus (Caparroso, 2020).

Es importante primero definir que es el emprendimiento que según Moreano (2015) asegura que el emprendimiento “alude específicamente a la actividad que se deriva de emprender, es decir el hecho de realizar una acción que genere el inicio de un nuevo proyecto, sea este realizado con fines económicos o sociales.”; en tiempos de crisis las familias necesitaban un nuevo sustento es por eso que se tomó la oportunidad de darle un giro al emprendimiento común y aplicar la teoría del emprendimiento digital que según Carreon (2015) esta teoría se refiere a:

“libertades y capacidades que anteceden a los agentes de cambio y supone la emergencia de empatía, compromiso, innovación y satisfacción

que conforman un proceso orientado a la construcción de una aldea digital global. De esta forma, aquel que pretenda innovar dentro de este mundo está llamado a convertirse en el bastón del cambio.

Es por esto que se tomó esta nueva oportunidad para crear y desarrollar el modelo de negocio Dark Kitchen, basados en la expresión “*Startup*” que en marketing se refiere a “nuevas empresas que se apoyan en tecnología. Generalmente, compañías asociadas a la innovación, al desarrollo tecnológico, al diseño o desarrollo web” (Arévalo, Coba & Salas, 2019, p. 3). Para Blank (2012) los *start ups* son sociedades que están diseñadas para la creación de productos nuevos y servicios en condiciones de extrema incertidumbre. El crecimiento del internet ha proporcionado una vista factible para este tipo de empresa que tienen productos que involucran la tecnología como competencia. Este concepto en el país es nuevo pero en la actualidad cuenta con ciudades pioneras que poco a poco están creciendo y abriendo un nuevo espacio para el mundo tecnológico, siendo las principales ciudad Quito y Guayaquil (Jaime, 2017).

La propuesta sale de la zona de confort de la generación de negocios gastronómicos, es por esto que el proyecto se basa en el alquiler de un espacio de cocina 100% equipado y ubicado en una zona estratégica de la ciudad para que los emprendedores que decidan tener este modelo de negocio conocido como Dark Kitchen puedan hacerlo de manera más fácil. El uso de delivery será la forma de entrega del producto es porque hay que tener primero en cuenta su significado y básicamente “es el proceso logístico de envío que antes generalmente lo realizaba el consumidor y ahora lo puede realizar la empresa que da el servicio o produce por un costo adicional o sin él” (Correa & Figueroa, 2019, p. 1). Al usar este tipo de entrega los clientes puedan tener el mayor alcance posible en el rango de 5km a la redonda de acuerdo con la cobertura de



las delivery apps. Otro factor que forma parte de esta idea de negocio es que también se brindara un servicio de acompañamiento integral con asesoría especializada para que las marcas de los clientes puedan crecer y posicionarse dentro del mercado y sean sostenibles a lo largo del tiempo.

## **8. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO DEL PROYECTO**

### **8.1. Objetivo general**

Identificar la aceptación del alquiler de espacios de cocina completamente equipados, que den servicio de incubación de marcas, con el fin de generar nuevos negocios gastronómicos en la ciudad de Guayaquil, en el año 2021.

### **8.2. Objetivos específicos**

- ✓ Demostrar la necesidad de la creación de una oferta de negocios gastronómicos distinta a la de un restaurante tradicional.
- ✓ Identificar herramientas para reproducir la propuesta de valor dentro de todas las estrategias del negocio.
- ✓ Identificar la correcta selección de aliados estratégicos dentro del sector gastronómico.
- ✓ Determinar la zona geográfica que mayormente beneficia al grupo objetivo para generar sus negocios gastronómicos.

## 9. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GERENCIA

### 9.1. GERENCIA: DESIGN THINKING

Traducción al inglés del término "pensamiento de diseño", basado en las diferentes etapas de construcción que requieren los diseñadores de productos para lograr obtener el resultado final adaptado a la exigencia y funcionalidad del consumidor final. Este es un procedimiento que se lleva a cabo a través de diversas técnicas creativas que se usan para encontrar una solución a un problema real de un grupo de personas. Se lo conoce como un generador de innovación. Este método puede ser usado para desarrollar productos, servicios, procesos, diseños y demás aplicaciones que tengan como pilares principales la viabilidad del negocio y la factibilidad tecnológica (Dinngo, 2021).

Existen 3 fases principales que componen el proceso de pensamiento de diseño; ideación, inspiración e implementación. En la ideación buscamos lograr una cercanía con el entorno del usuario usando técnicas como la observación del contexto, entrevistas focales y mapas conceptuales para así poder definir su problemática de forma que sea comprensible para ser aplicado en la siguiente fase de inspiración donde respondemos a la pregunta; ¿qué solución hará que se pueda resolver y cómo vamos a realizar esa solución? Para diseñar y pasar a la última fase decisiva de implementación y validación de la idea donde se evalúa al grupo objetivo en reacción al producto final prototipado para luego ser modificado y mejorado (Academia General, 2021).

Design Thinking se compone de las siguientes 5 etapas:

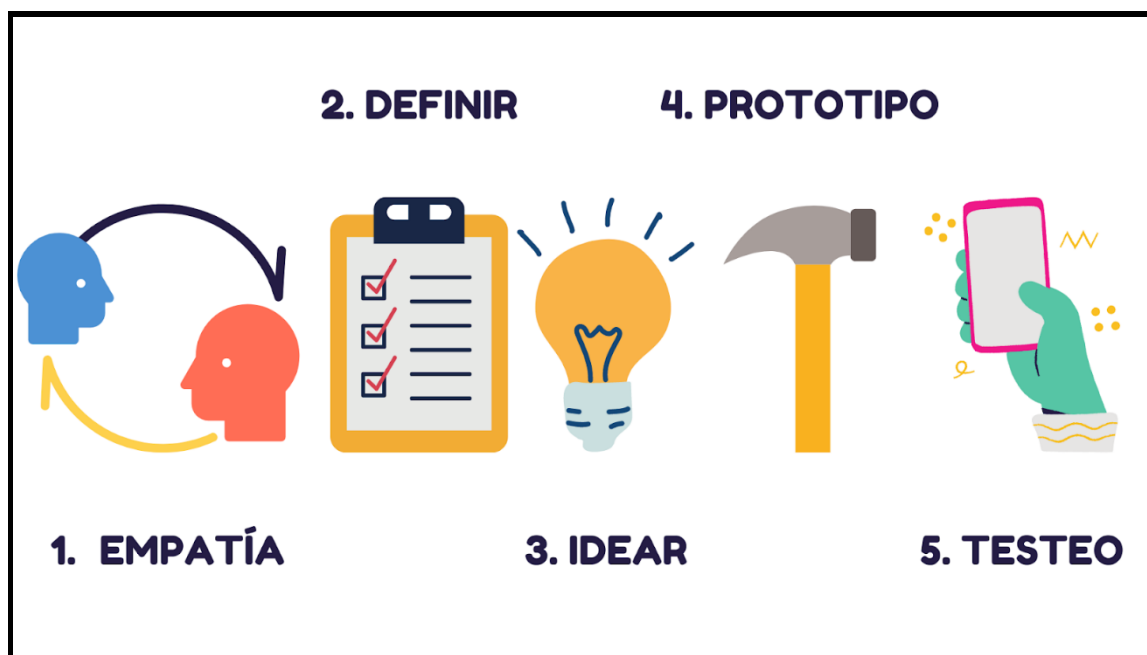
- **EMPATÍA:** Se describe dentro del perfil del pensador de diseño a aquel que es capaz de tener una amplia perspectiva donde se observen los puntos de inflexión de los procesos de necesidad del grupo objetivo.
- **DEFINICIÓN:** Etapa en la cual se define el problema del grupo estudiado basados en los hallazgos clave de la fase de empatía.

- **IDEACIÓN:** Aquí se filtran y desechan ideas con un intensivo *brainstorming* que permite la innovación.
- **PROTOTIPADO:** En esta fase se diseña la idea escogida para comprender aquellos detalles que potencian y entorpecen su funcionalidad.
- **TESTEO:** Etapa final del proceso de pensamiento de diseño, donde la idea se convierte en realidad, este es el último “borrador” previo al desarrollo final.  
(ITMadrid, 2020)

A continuación, presentamos en la siguiente ilustración 1 la estructura de inicio a fin dentro del proceso del Design Thinking.

### Ilustración 1

*Proceso Design Thinking*



*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

La primera aparición oficial del término pensamiento de diseño se hace en el libro del estadounidense Herbert Simon, “la ciencia de lo artificial”, ganador del premio nobel, en el año 1969. 22 años después, en 1991, nace IDEO, la primera consultora de

aplicación lucrativa de pensamiento de diseño. Dentro de sus 4 creadores se encontraba David Kelley, conocido mundialmente como el creador del mouse de Apple.

Finalmente, la conceptualización del término fue realizada por el entonces presidente de la compañía y actual CEO, Tim Brown, en base a su Harvard Business Review en el año 2008, donde la técnica toma fuerza (Design Thinking, 2017).

Para introducirnos a la problemática a través de esta metodología se desarrolló una investigación donde se reconoció la existencia de un problema en el sector gastronómico que estaba experimentando cambios para dos grupos de usuarios a raíz del COVID-19: los ya establecidos en el mercado y los nuevos. En el año 2020 los restaurantes tradicionales sufrieron el golpe de la pandemia, en base a los registros de Francesca Ferrero, presidenta de la Asociación de Restaurantes del Guayas, el impacto fue del 56,8% (\$ 2.822,4 millones menos en ventas) y se perdieron entre 15.000 y 20.000 plazas de trabajo, estimando un 45% menos en facturación para los restaurantes ubicados tan solo en la ciudad de Guayaquil (El Universo, 2020).

Para este mismo año, las aplicaciones de venta a domicilio lograban posicionarse como la alternativa ideal para sostener el flujo de ingresos de estos restaurantes tradicionales, y como resultado los restaurantes físicos deciden transformar sus modelos de negocio para trabajar de forma colaborativa con las aplicaciones de envíos a domicilio y convertirse en restaurantes digitales (Cueto, 2020).

Esto quiere decir que no hay restaurantes físicos, ni sillas, ni mesas, ni camareros. Funciona con un sistema de pedidos en línea, normalmente este es una aplicación de pedidos a domicilio, que llega a los clientes a través de sus repartidores que pueden movilizarse en bicicleta, moto o carro. A este concepto se lo conoce como Dark Kitchen, cocina fantasma o cocina oculta (Deliverect, 2021).

El vicepresidente de la Asociación de Restaurantes de Pichincha, Andrés Camacho, es dueño de una cocina fantasma que alberga 5 marcas distintas de comida dentro un mismo espacio. Comenta que para los restaurantes tradicionales los costos de un local físico que pueden llegar a extraer un 25% de su facturación, esto junto a la inestabilidad de la pandemia y el resultado que representa para la economía de los clientes (González, 2021).

En Ecuador se cerró el 2020 con un aproximado de \$2.300 millones en ventas vía online, según las estadísticas de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, un 33,5% más que en 2019, dentro de la cual la categoría de mejor desempeño fueron los alimentos y bebidas con ventas a través de las aplicaciones móviles de un 44%. Se estima que para el año 2021 el crecimiento será mayor a un doble dígito (CECE, 2021).

Esto refleja que el usuario ecuatoriano está consumiendo y realizando compras digitales con mayor frecuencia. En Ecuador los usuarios que usan Android y iOS registraron entre las primeras 5 opciones de aplicación de compra de alimentos y bebidas a PedidosYa, Rappi, UberEats, Mc Donald 's y KFC (Del Alcázar Ponce, 2021). En la categoría de shopping, Super Easy, aplicación nacional perteneciente a Mi Comisariato, fue la 9na aplicación más descargada en iOS (SimilarWeb, 2021).

Esto demuestra que los hábitos de consumo post-pandemia afectaron a los jóvenes y adultos del Ecuador, empezando por sus hábitos alimenticios, lo que antes significaba para algunos una opción del día, pasa a convertirse ahora en una necesidad frecuente. En una encuesta realizada por la U-Report Ecuador, de 732 jóvenes que participaron, 46,4% sentían que les había costado no consumir comida chatarra después de la pandemia debido a las facilidades de adquirir estos alimentos en casa y únicamente 3 personas afirmaron consumir más frutas y verduras que antes. Incluso se afirma que las personas aseguran que la causa de esto se da por la dificultad económica de sus

familias para poder comprar alimentos nutritivos con regularidad (U-Report Ecuador - UNICEF, 2020).

### **9.1.1. Empatizar**

Se define como empatizar a situarse o asimilar la situación ajena como propia. Es la capacidad de sentir identificación con lo que siente alguien más y es usado dentro del proceso de pensamiento de diseño para entender la realidad de sus usuarios (Friis Dam, 2020).

Dentro del proceso de empatía se evidenciaban una serie de inconvenientes por resolver, el hallazgo más importante fueron las problemáticas que afrontan los emprendedores a la hora de abrir un negocio gastronómico de forma profesional y la improvisación como respuesta a este problema. Se utilizaron herramientas como observaciones, entrevistas, encuestas, investigación de las motivaciones y mapas conceptuales, esto nos permite tener un proceso claro de extracción de información para reconocer los puntos de sensibilidad del usuario, conformado por un grupo de emprendedores (de 24 a 35 años) en etapa inicial de negocio, esto quiere decir que tienen de 0 a 3 años de experiencia en el mercado.

Para reconocer las trabas que se le presentan al emprendedor ante la apertura del negocio gastronómico profesional, tenemos la siguiente tabla 1 que fue extraída de una serie de cotizaciones realizadas a empresas de venta de equipos de cocina en la ciudad de Guayaquil como TERMALIMEX S.A., FRITEGA S.A., entre otras.

Así mismo conversamos con la franquicia de bienes y raíces Century 21 Smart para precios de alquileres, tomando en cuenta plataformas como Plusvalía Ecuador. También se consultó con varios emprendedores gastronómicos un estimado o una media de sus gastos fijos, estos incluyen el inventario de ingredientes, y necesidad de personal

para su funcionamiento. Por último, varias agencias publicitarias, entre ellas la agencia aliada al proyecto, Tabú Studio, nos proporcionaron sus paquetes de manejo de redes sociales para la necesidad y perfil de cada tipo de restaurante.

**Tabla 1**

*Comparativo Dark Kitchen VS Restaurante Tradicional*

<b>REQUERIMIENTOS</b>	<b>DARK KITCHEN</b>	<b>RESTAURANTE TRADICIONAL</b>
<b>Superficie mínima requerida</b>	20 m <sup>2</sup>	60-200 m <sup>2</sup>
<b>Costo de alquiler promedio mensual</b>	Desde \$500	Desde \$1.500
<b>Costos básicos (luz, agua, gas, Internet)</b>	Desde \$150	Desde \$350
<b>Staff necesario (sueldos a considerar)</b>	1-3 miembros	Desde 3-15 miembros
<b>Gastos de difusión y marketing (social media)</b>	Desde \$300	Desde \$600
<b>Equipos de producción</b>	Desde 5 mil dólares (cocina, mesa de frío, congeladores, utensilios)	Desde 10 mil dólares (mesas, sillas, uniformes, menú, trampa de grasa, campana extractora de olores)
<b>Valores de inventario inicial</b>	Desde \$500	Desde \$1.000
<b>ESTIMADOS</b>	Desde \$7.650	Desde \$15.850

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

La tabla anterior permite ejemplificar los tipos de gastos que debe enfrentar el emprendedor, ya sea que decida abrir una cocina tradicional o fantasma. Estos valores estimados representan responsabilidades y riesgos que debe tomar para poder crecer profesionalmente. En la mayoría de los casos el desarrollo del negocio se realiza en soledad, esto quiere decir que el grupo objetivo se encuentra desempeñando más roles de los que se quisiera.

Luego de observar que el grupo objetivo tiene problemas para financiarse a largo plazo como emprendedor independiente, quisimos ofrecer de forma concreta la creación de un espacio de alquiler que les permita desarrollar sus negocios sin tener que

comprometerse a sí mismo económicamente, esto nos permite responder con la necesidad de aperturarse en el mercado. Para poder aumentar sus conocimientos y como valor agregado se le entregará asesoría personalizada y apoyo en las áreas donde el usuario no tiene experiencia, para permitirle andar solo, esto quiere decir que le damos la oportunidad de crecer, consolidarse y mantenerse en el tiempo.

Para entender cómo se puede realizar esta idea que responde a la necesidad anteriormente planteada se escogió desarrollar un coworking gastronómico con servicio de incubación de marcas como proyecto, idea que será desarrollada más adelante (9.1.3 Idear). Finalmente, lo más importante es entender y tener claro el por qué detrás de las motivaciones; la respuesta es miedo. Miedo a no cumplir con las diferentes expectativas de las personas que lo rodean; sus amigos, familiares, pareja, la sociedad, concretamente el miedo al fracaso. Y también la ansiedad de no saber si podrá desarrollar su autonomía (emprendimiento) con éxito.

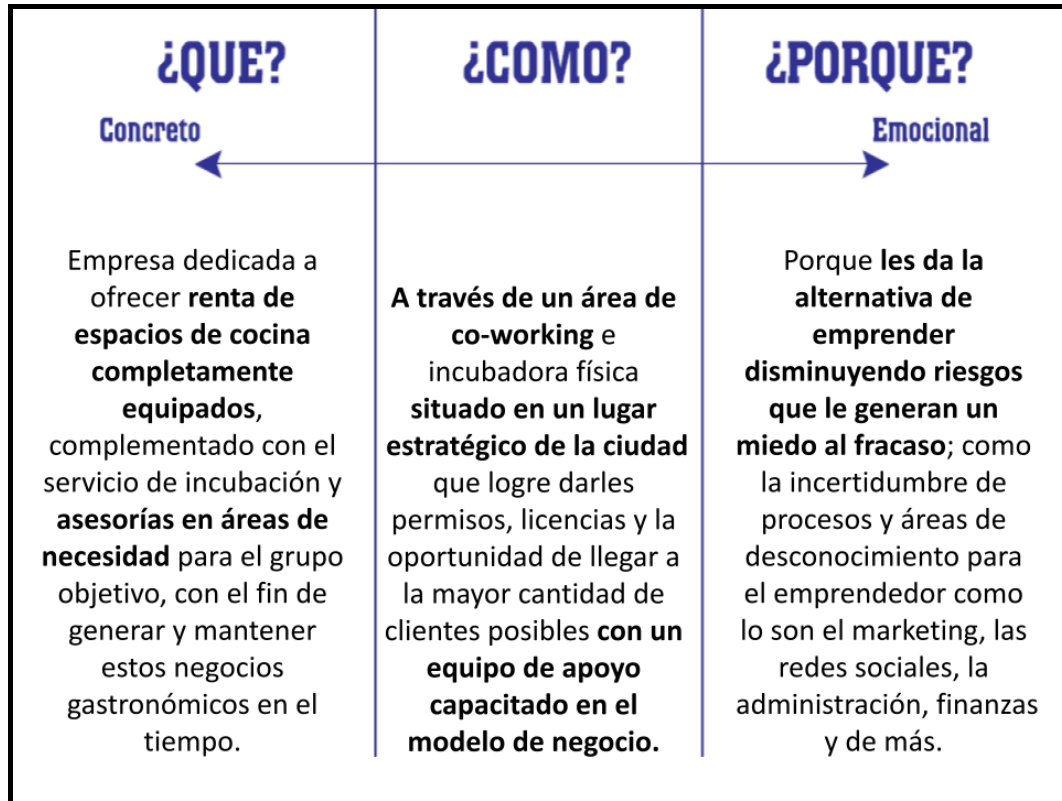
Para iniciar el esquema de formación del proyecto, se estableció el siguiente Mapa ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, que permite evaluar las partes elementales de la idea de forma concisa y clara, para ser posiblemente modificadas según lo requiera la evolución del proyecto. En esta etapa se comprenden qué necesidades se encuentran en el problema, cómo se pueden solucionar y el por qué emocional detrás de este problema (Academia General, 2021).



### 9.1.1.1. Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?

#### Ilustración 2

*Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?*



*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

### 9.1.1.3. Mapa de empatía

Luego de extraer las primeras fuentes de información y observar el comportamiento del grupo objetivo, tratamos de exponer de la mejor forma posible la problemática de raíz que coincide en cada uno de los emprendedores entrevistados para lograr hacernos las preguntas correctas. Lo primero es escuchar qué dice, saber qué lo impulsa a la toma de decisiones, cómo lo hace sentir su situación actual, y qué piensa o quisiera que cambie a futuro.

### ¿Qué dice?

Podemos escuchar quién es nuestro usuario, las incomodidades y beneficios que se le presentan, y cómo es su lenguaje corporal al comunicarnos estos problemas.

- ¿Por qué decides realizar un emprendimiento?
- ¿Cuál es la ventaja/desventaja de tener un emprendimiento?

### ¿Qué hace?

Enfocado en cuáles son las motivaciones que empujan al emprendedor a accionar, y así mismo a la inacción.

- ¿Has pensado en meter tu emprendimiento en UberEats, PedidosYa, Super Easy, etc....?
- Si no es así, ¿Por qué?

### ¿Qué piensa?

Etapa de evaluación de mapas mentales y aspiraciones personales y profesionales, mismas que nos dan un *insight* de sus prioridades.

- En su experiencia, ¿qué diría que es lo más importante?
- ¿Qué consejo les daría a las personas que desean emprender?

### ¿Qué siente?

Reconocimiento de los anhelos del usuario y su tolerancia frente a ciertas circunstancias.

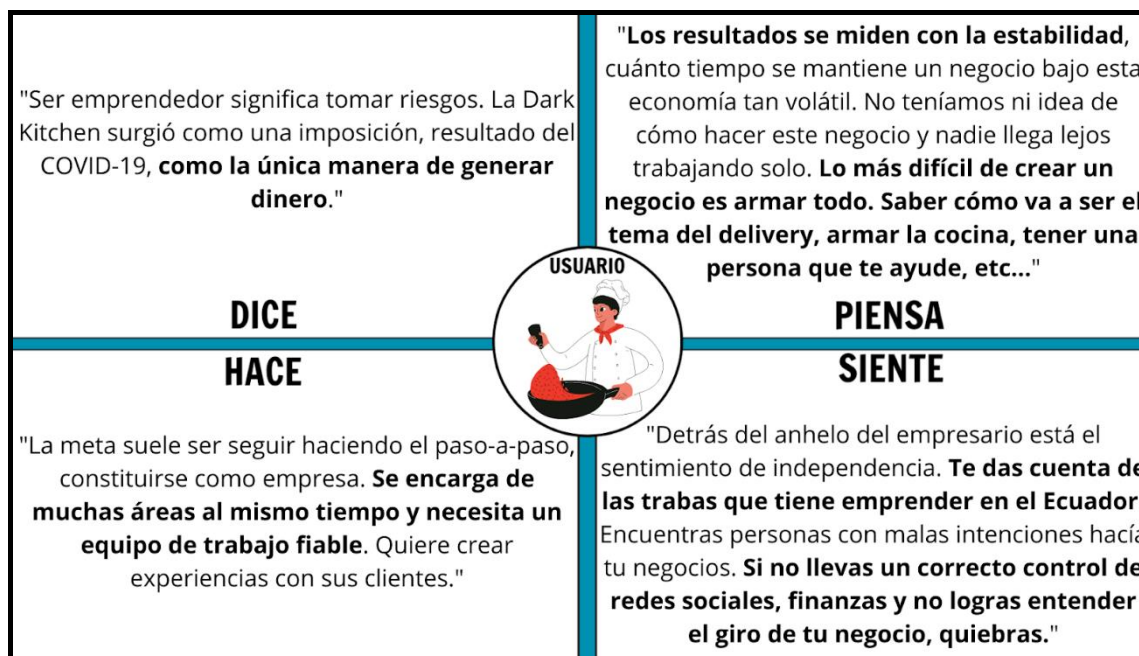
- ¿Cómo te distingues de la competencia hoy en día?
- ¿Cómo ves tu emprendimiento en un año?

El siguiente Mapa de Empatía se presenta como una herramienta que permite visualizar gráficamente las extracciones claves de las preguntas presentadas, mismas que pueden ser leídas en las 6 entrevistas del ANEXO (10.1 Entrevistas), y que

permiten comprender más de cerca al grupo objetivo, resumiendo las cuatro problemáticas dentro del; qué dice, qué hace, qué piensa y qué siente.

### Ilustración 3

#### Mapa de empatía



Nota: Elaboración Propia, 2021.

El problema se ve reflejado en las complicaciones frente al emprender en el país. El Global Entrepreneurship Monitor registró en Ecuador que 1 de cada 3 adultos ecuatorianos emprenden en el país y el 80% de ellos fracasa en la etapa inicial de negocio, esto quiere decir que 8 de cada 10 emprendimientos no llegan al segundo año de vida. La intencionalidad del país supera a países como Brasil, Colombia y Chile. Donde el 36,2% de estos adultos emprendedores no completa los primeros 3 meses de funcionamiento. (GEM, 2019).

Para resumir lo más importante de las entrevistas sabemos que desde el primer momento de decisión de apertura de negocio y contando con la inversión para emprender, se desarrolla la idea de una marca gastronómica, dentro de la cual existen dudas para el dueño como qué métodos debe utilizar para diferenciarse de la competencia, qué colores debe usar, qué nombre puede usar, cuál es el factor

diferenciador que ofrecerá su marca, en qué canales de comunicación debe estar, cuánto, cómo y a quién debe pautar, cómo puede ingresar en las aplicaciones, cómo se usa el menú e-commerce para cada aplicación, quién realizará la producción de fotos de sus platos, cómo serán las estrategias de promoción y creación de experiencias con los clientes a través de los envíos a domicilio, cuántos serán los gastos de permisos legales y cómo debe definir las políticas que le permitirán medir la productividad de cada empleado.

Luego en la parte administrativa debe saber determinar lugar de funcionamiento, demanda de usuarios digitales o presenciales a su alrededor, total de los valores que debe pagar por equipos de producción, precio final al cliente, precios manejados en cada aplicación dependiendo del porcentaje negociado para mantener un margen de ganancia adecuado, seguridad y monitoreo del chef en cocina, y así mismo del control de motorizados, caja chica, sueldos a pagar, gastos de permisos legales y las políticas que permitirán definir la productividad de cada empleado.

Por último, el manejo de los alimentos como responsabilidad con la salud pública, esto quiere decir la forma adecuada de manipulación de ingredientes, actualización de las técnicas de cocina a través de capacitación continua a los chefs, formas de hacer que el alimento final llegue en las mejores condiciones posibles para consumo del cliente final y manejo de clientes que tienen quejas o piden devoluciones.

### **9.1.1.3. Mapa de trayectoria**

El objetivo de esta técnica es analizar cómo es la experiencia del cliente con un determinado producto o servicio para así brindar una solución eficaz y definir aquellos puntos claves del proceso donde se puede mejorar. Se busca alinear la visión externa

con la interna, para entender la vinculación y los momentos de contacto con el cliente (Colombo, 2019).

Este Mapa provee una visión y descubrimiento de los momentos de contacto para evaluar si lo que está viviendo el cliente se alinea realmente con la intencionalidad de la solución propuesta, si representa inconvenientes que se pueden eliminar o detalles que se potenciarán.

El Mapa fue desarrollado como una línea de tiempo para explicar la experiencia de un emprendedor que desea buscar una ubicación estratégica en la ciudad de Guayaquil para establecer su negocio gastronómico, desde el momento de descubrimiento, hasta que el cliente considera la marca entre sus opciones de compra donde se encuentra finalmente con las experiencias que harán que se decida fidelizar al producto o servicio ofrecido. De acuerdo con el comportamiento de uso de canales digitales por parte del grupo objetivo podemos evidenciar que el 29% de usuarios de 25 a 34 años estaban ubicados como los principales consumidores de Facebook, siendo el 20.26% de estos de la ciudad de Guayaquil, que retiene a la mayor cantidad de usuarios en línea. Instagram contiene 32% de usuarios de estas edades, LinkedIn 34.1% y Twitter 33% (Del Alcazar Ponce, 2021). Entonces reconocemos este canal de redes sociales como el principal motor de búsqueda de este grupo objetivo, así mismo sabemos la posibilidad de búsqueda que tienen en Internet a través de Google en plataformas como, por ejemplo, Plusvalía Ecuador, donde se buscan principalmente bienes y raíces en la ciudad de Guayaquil.

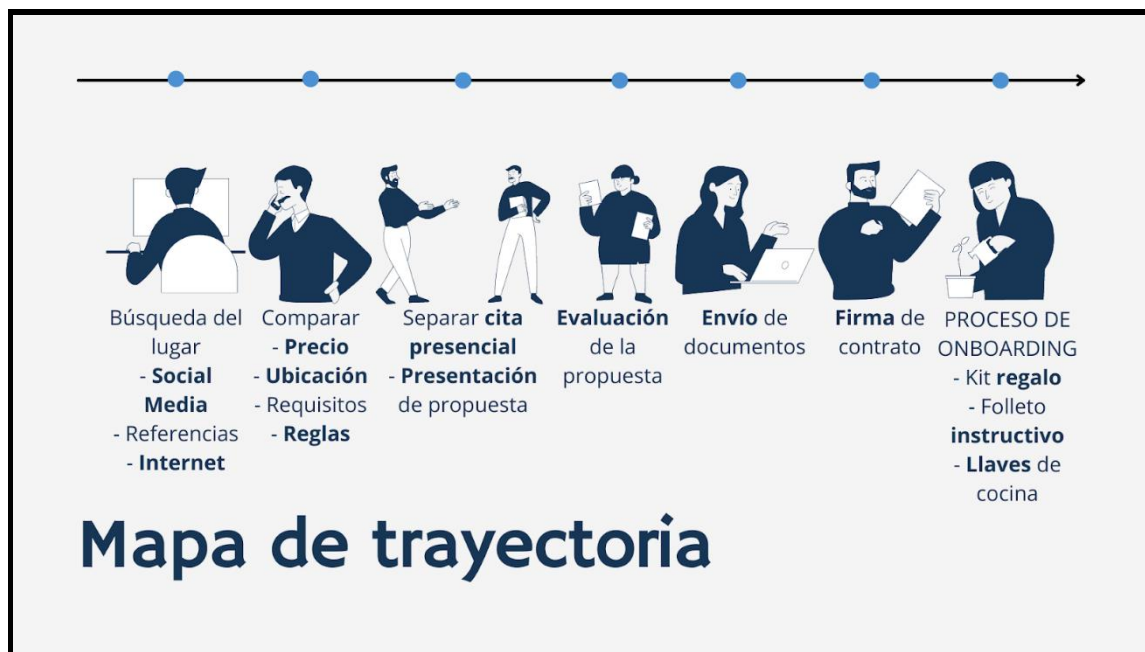
A través de las características del usuario de querer buscar el ahorro, sabemos que hay una sensibilidad ante el precio y que por tanto el cliente procederá a hacer comparaciones de los beneficios que obtiene. Así mismo querrá saber qué políticas deberá seguir, respecto a los pagos que se le permiten y reglas que deben regirse. Luego

un cliente interesado en obtener una ubicación nueva querrá visitar el lugar en caso de estar interesado, este es un momento crucial puesto que se retienen las percepciones del cliente frente a la propuesta, por tanto la importancia de la limpieza y el funcionamiento cómodo de los clientes que estén ya establecidos. Si accede al servicio, enviará sus documentos, firmará el contrato y contará con un servicio de onboarding que tiene como finalidad el recorrido y la apropiación del lugar. Pero lo más importante de realizar esta metodología fue reconocer la importancia del servicio una vez cerrado el trato con el cliente para mantener la fidelidad del mismo haciéndolo sentir parte de un equipo que lo ayudará, durante todo el proceso de emprendimiento.

Para reconocer el paso a paso de los momentos claves de la trayectoria del cliente tenemos la siguiente ilustración 4.

#### Ilustración 4

##### *Mapa de trayectoria*



*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

#### 9.1.2. Definir

Etapa de definición del problema, es decir que su fin dentro del proceso de Design Thinking es reconocer la problemática real del grupo objetivo y sus *insights*. La falta de claridad en esta fase resultará en un inconveniente para la etapa de ideación puesto que causaría confusión e ideas mal enfocadas. Se compila la investigación obtenida y una vez ordenada se descompone en busca de pautas que se repitan (BusinessADN, 2021).

Para llevar a cabo una definición correcta de pensamiento de diseño es necesario describir al *buyer* persona, que se define como el esqueleto o el perfil de la persona que tiene una necesidad y cuenta con ciertas características para adquirir un producto o servicio en particular (Inboundcycle, 2021).

En base al perfil del *buyer* persona procedemos a describir sus características:

#### **Ilustración 4**

##### *Perfil del cliente - Buyer Persona*



Nombre: Gonzalo Maldonado

Sexo: Hombre

Estado civil: Soltero, sin hijos

Residencia: Guayaquil, Guayas, Ecuador

Ingresos: Mayores a \$2.000 USD

Nivel: Estudiante de tercer nivel de maestría

Profesión: Su negocio gastronómico tiene más de 1 año en el mercado. Trabaja más de 8 horas al día, incluyendo los

feriados y fines de semana sin horario impuesto.

Características: Gusto por el riesgo, necesidad de logro, éxito e innovación, en búsqueda de su autonomía. Invierte su propio dinero, pueden contar con un soporte como socios.

Le interesa hacer contactos.

Beneficio Buscado: Reducción de costos de inversión y control de gestión.

Frustraciones: Limitaciones económicas para expandirse y crecer, su negocio aún no se encuentra automatizado. Su tiempo se divide para cumplir no sólo con sus funciones, sino que cumple con otras adicionales en diferentes áreas que complican su enfoque.

La descripción anterior nos permite ahondar en ciertos aspectos interesantes, conocidos como *insights* [del término inglés “in” (adentro) - “sight” (visión)], mismos que son motivaciones internas que permiten que el usuario se incline o tenga una preferencia especial por algo de lo cual ni siquiera son conscientes (Aula CM, 2021).

Una vez que encontramos el *insight* basados en el *buyer* persona, podemos realizar el Mapa Usuario + Necesidad + Insight. La finalidad de este mapa es reflejar al grupo objetivo, su necesidad y el hallazgo estratégico. Se definieron 4 variables clave dentro de la necesidad del usuario, de las cuales se extrajeron 3 *insights* principales que representan las emociones y sentimientos que hay detrás de estas necesidades. Por último, realizamos una pregunta que une la necesidad con el *insight* para proceder a elaborar ideas que respondan a estas preguntas.



### 9.1.2.1. Mapa Usuario + Necesidad + Insight

#### Ilustración 5

*Mapa Usuario + Necesidad + Insight*

<b>DEFINIR</b>				
<b>USUARIO</b>	<b>+</b>	<b>NECESIDAD</b>	<b>+</b>	<b>INSIGHT</b>
Emprendedores que se encuentran en la <b>etapa inicial de sus negocios</b> y que <b>tienen capital de inversión</b> para incursionar en la industria gastronómica de la ciudad de Guayaquil en el año 2021.	<b>necesita</b>	<b>Ahorrar tiempo</b> a corto y largo plazo <b>Adquirir experiencia</b> en todos las áreas de <b>su negocio</b> <b>Conveniencia para emprender</b> Independencia y <b>estabilidad económica</b>	<b>porque</b>	<b>Frustración frente al estancamiento</b> <b>Le cuesta mantener el negocio solo</b> La apertura de su negocio le significa <b>varios inconvenientes</b>
¿Cómo podemos ayudarlo a <b>sentirse independiente ahorrando tiempo</b> ? ¿Cómo podemos crear <b>una experiencia de emprendimiento conveniente</b> ? ¿Cómo podríamos ayudarlo a <b>sentir seguridad con su inversión</b> ?				

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

Vemos ejemplificado el ejercicio de esta metodología en la primera necesidad encontrada en el usuario que es ahorrar tiempo tanto a corto como a largo plazo, ahora sabemos que esto se debe a que le frustra estancarse puesto que no le permite sentirse independiente, por tanto, nos preguntamos; ¿cómo podemos ayudarlo a sentirse independiente ahorrándole tiempo a este emprendedor?

Dentro de la elaboración del Mapa destacamos la pregunta que nos permitió encontrar una solución que realmente responde a un *insight* y necesidad directa del usuario; ¿cómo podemos crear una experiencia de emprendimiento conveniente que facilite la apertura y mantenimiento del negocio gastronómico?

### 9.1.3 Idear

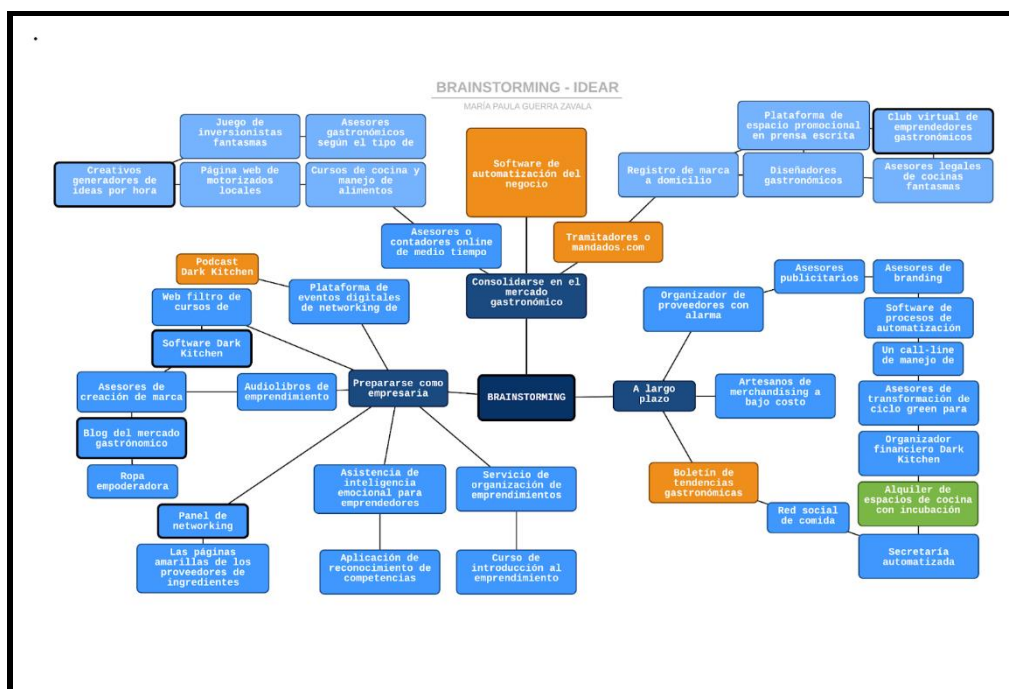
Etapa de generación de ideas y brainstorming, la finalidad de esta es desechar las primeras ideas y forzar la creatividad del investigador para lograr responder las preguntas realizadas anteriormente, en la fase idear (BusinessADN, 2021).

#### 9.1.3.1. Brainstorming

Más conocida en español como la técnica de la lluvia de ideas. La cantidad de ideas es lo más importante, se sugiere dibujar o usar hojas y realizar el ejercicio de forma grupal y sin juicios (Brainstorming, 2021). Para este proyecto se elaboraron más de 50 ideas.

#### Ilustración 6

##### Brainstorming



Nota: Elaboración Propia, 2021.

Dentro del mapa podemos ver reflejadas las ideas extraídas grupalmente para resolver el problema del grupo objetivo, una de las técnicas utilizadas en este ejercicio

fue descomponer la pregunta principal; ¿cómo ayudamos al usuario a prepararse como empresario y a consolidarse en el mercado gastronómico a largo plazo? Y así encontrar soluciones específicas de cada área. Las ideas marcadas en naranja fueron seleccionadas como las favoritas del grupo tomando en cuenta las variables de creatividad y relevancia. La idea marcada con verde fue la idea escogida para ser desarrollada resultado de la comparación con las demás ideas en el Mapa de costo / relevancia.

### **9.1.3.2. Mapa de costo / relevancia**

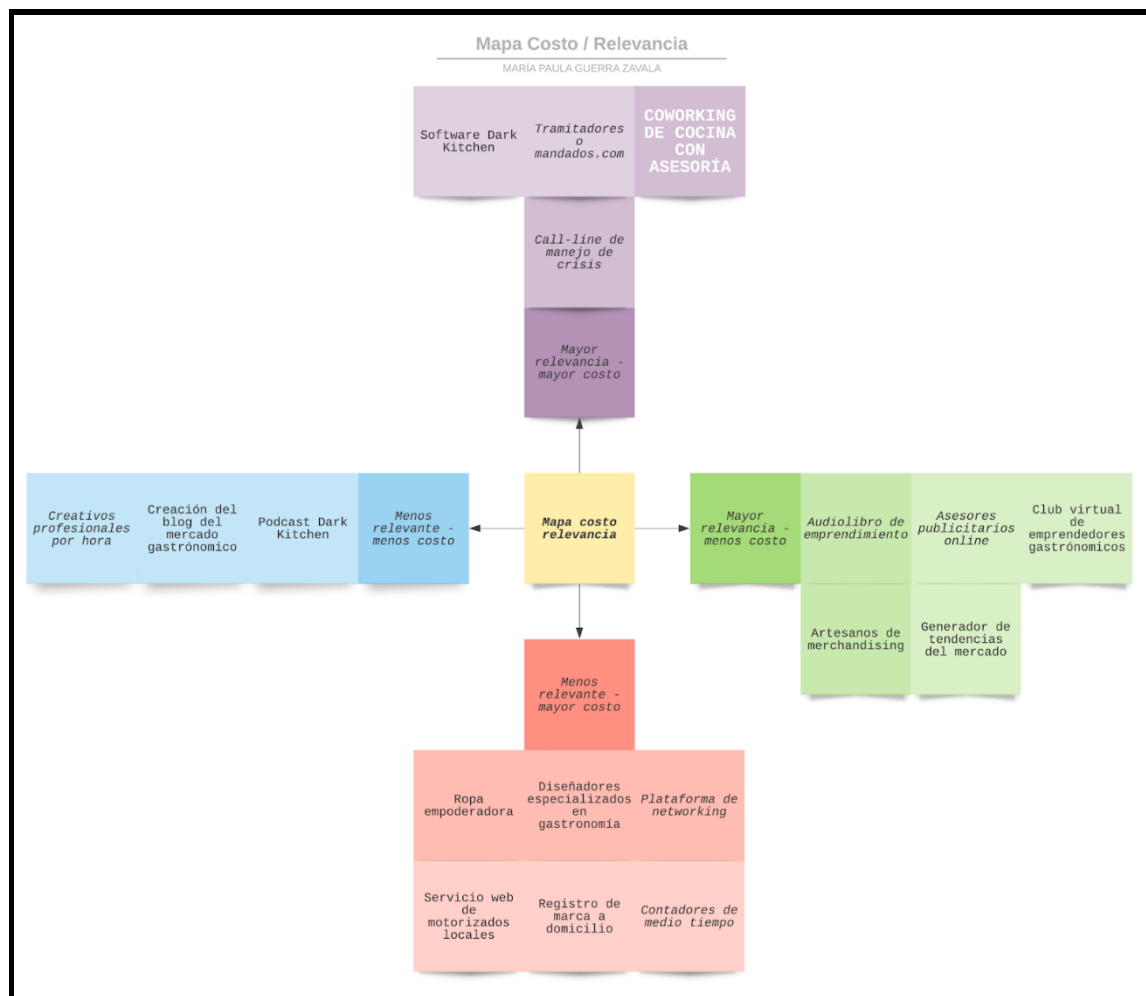
Dentro de las ideas elaboradas en la base de *brainstorming*, se realiza el Mapa de costo / relevancia, su objetivo es dar una visión clara de cuáles son los proyectos que requieren de más gastos e inversión y cuáles son las ideas que responden, en mayor o menor medida, a la necesidad presentada en la etapa de ideación.

Para utilizar esta herramienta se coloca en una matriz aquellas ideas que representan mayor y menor costo, con aquellas que tienen mayor y menor relevancia, esto quiere decir que las ideas que tienen mayor costo y menor relevancia son las que deben ser desechadas.

Lo importante es reconocer cuál de las ideas logra satisfacer al grupo objetivo. En este caso la idea escogida se encontraba dentro del rango mayor costo, mayor relevancia.

## Ilustración 7

### Mapa de costo/relevancia



*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

### 9.1.3.3. Poster de concepto

El poster del concepto se presenta como modelo de infografía, esto quiere decir que fusiona la información de las áreas del proyecto de una forma gráfica y concisa. Debe ser sugerente, útil y diligente para dirigir y orientar al lector (FERRER, 2015).

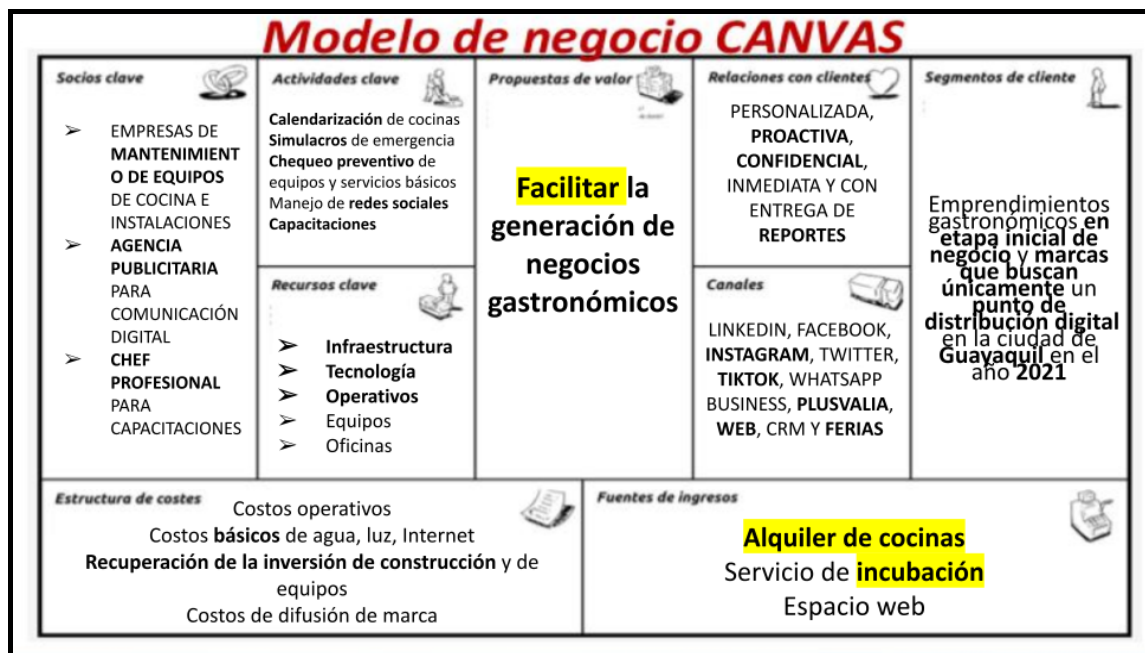
La idea escogida para el problema de los emprendedores, de 24 a 35 años, en etapa inicial de negocio gastronómico y aquellas marcas con experiencia que buscan de un punto adicional de distribución digital, fue la de un co-working gastronómico que cuente con un servicio de asesoría en las áreas de necesidad, con el fin de brindar una

solución económica y fiable que les permita crear, crecer y mantener sus negocios en el tiempo.

Para el desarrollo de la idea y mejor comprensión del modelo de negocio, presentamos la siguiente ilustración 8 de CANVAS .

### Ilustración 8

#### Modelo de negocio CANVAS



Nota: Elaboración Propia, 2021.

Un espacio de coworking se conoce como las oficinas y espacios compartidos para trabajar, aunque quienes usan estos espacios trabajan de forma independiente, cuentan con una serie de diversos beneficios colectivos como la repartición de gastos de forma comunitaria o el intercambio de conocimientos, lo que aumentan las oportunidades de los emprendedores, también sirviendo como lugares de encuentro para reuniones entre profesionales de negocio y funcionando como herramienta de autonomía laboral (Deliverect, 2021).

## Ilustración 9

### Poster del concepto



Nota: Elaboración Propia, 2021.

### 9.1.4. Prototipar

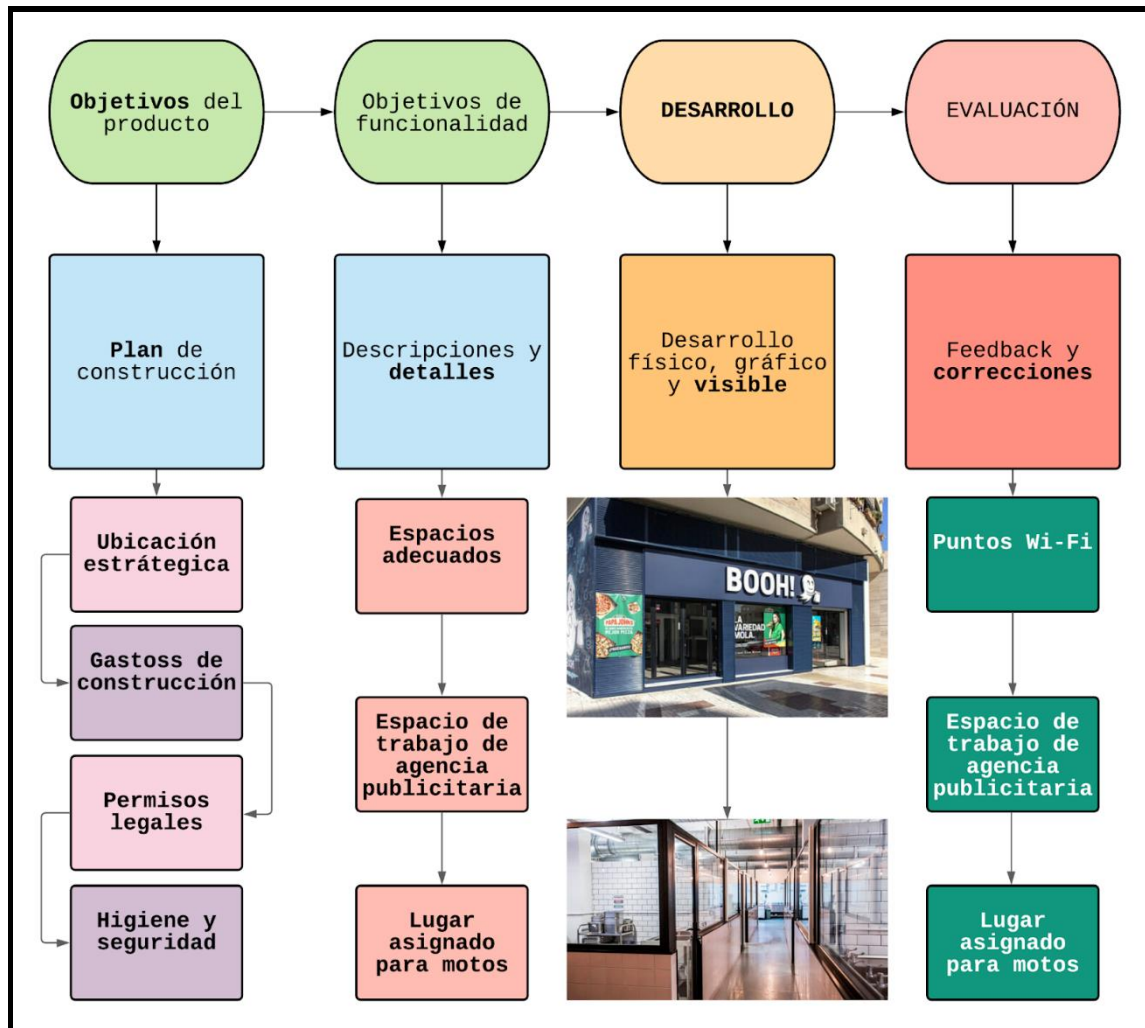
Se define como aquella etapa de simulación del producto o servicio extraído de la fase de ideación, una vez que se han evaluado distintas alternativas que demuestran su viabilidad y brindan una mirada más cercana al problema como la efectividad de la solución propuesta. De esta forma se observa la interacción del grupo objetivo y sus primeras impresiones (Pérez, 2021).

#### 9.1.4.1. Proceso de prototipado

Dentro del proceso de pensamiento de diseño encontramos primero el problema, la tendencia de una necesidad particular. Luego desarrollamos una investigación y extraemos información valiosa que nos permite encontrar conceptos y con esto realizar los prototipos que permitan ser claros en la innovación propuesta. Culminando con el diseño del producto, pudiendo así reconocer la verdadera viabilidad del proyecto y sus verdaderos desafíos en su camino evolutivo (Palacios Wanke, 2020).

## Ilustración 10

### Proceso de prototipado



Nota Palacios Wanke, 2020 - Elaboración propia, 2021

Dentro del objetivo de producto escogido estaba la individualización y personalización de cada cliente, una organización sin contacto, rápida, que puedan fluir los repartidores y exista un pasillo de puertas numeradas para cada cocina, y a la vez darles un espacio donde sea cómodo integrarse, compartir y ser una comunidad gastronómica.

Nuestro plan de construcción debía tener primero:

- Una ubicación estratégica del lugar escogido pues sería parte clave del proyecto, la alta demanda de clientes digitales en aplicaciones para armar estas Dark Kitchen, esto aseguraba nuestro primer punto y beneficio con el cliente.
- Gastos de construcción debidamente pensados y presupuestados.
- Considerar la parte legal adecuada, esto quiere decir darle los permisos de funcionamiento adecuados y seguros para evitarles problemas a los clientes y disminuir la parte informal de los negocios.
- Procedimientos de higiene y seguridad de las instalaciones, sobre todo al tratar con elementos a diario como el fuego, y cuchillos en cocina, así como el manejo de alimentos para clientes finales.

Nuestros objetivos de funcionalidad presentan los siguientes detalles:

- Espacios cómodos y adecuados para la ejecución de los alimentos con equipos y tecnología (como un buen servicio de Internet) que le permitan aperturar sus negocios rápidamente.
- Para brindarles eficiencia el objetivo es lograr que únicamente se concentren en la cocina, dirigiendo sus esfuerzos a esta rama tan importante para su desarrollo, por lo cual contarán con asesores de apoyo de crecimiento como lo significa un equipo de publicidad y marketing a tiempo, que cree constantemente contenido personalizado para estas marcas, administrando las plataformas e-commerce, creando promociones y reportando las percepciones y reacciones del cliente al emprendedor. Recordando que para este grupo objetivo (este emprendedor), usualmente debe tomar todas esas responsabilidades solo.
- Espacio adecuado para los repartidores en los alrededores del área escogida, pensando para horas pico de pedidos y cumpliendo con ser construido para los pedidos a domicilio.



### 9.1.4.2. Diseño del prototipo

Realizamos la técnica de benchmarking, herramienta que facilita la creación a través de la búsqueda e investigación de lo que realizan otras empresas y marcas, ya sea a nivel nacional e internacional, que compartan el mismo grupo objetivo, esto con la finalidad de pulir la oferta al cliente y aportar valor frente a la competencia (Rosgaby Medina, 2018).

El indicador escogido fue diseño de producto.

#### Ilustración 11

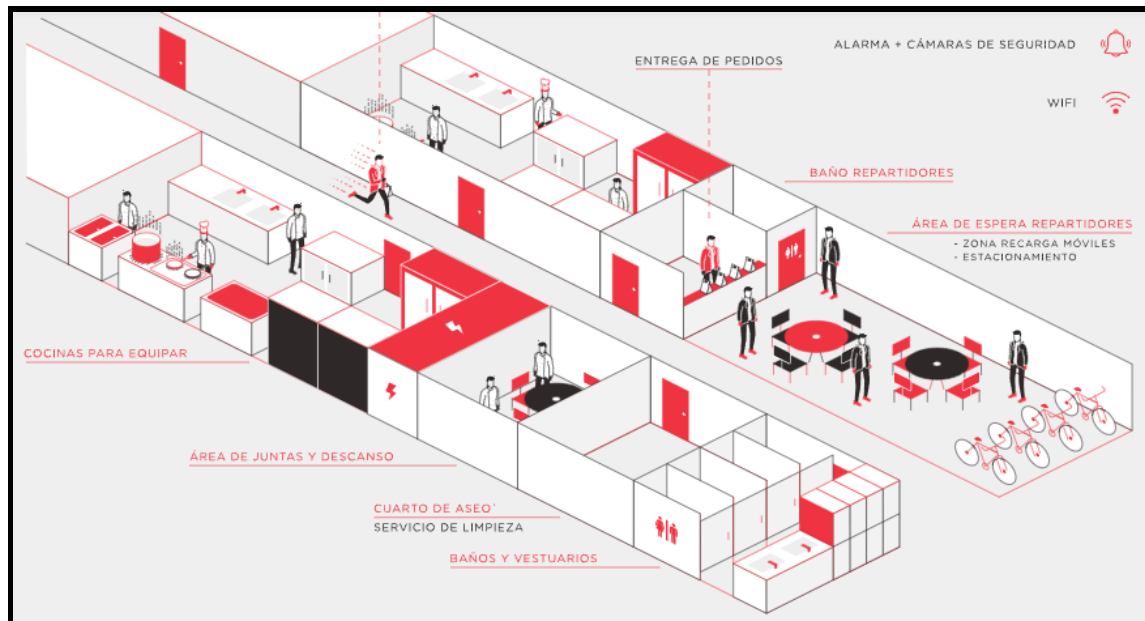
##### *Diseño del prototipo*



*Nota* Dark Kitchen Factory, Santiago de Chile (Hubs Gastronómicos: El Combo Perfecto Entre Gastronomía y Real Estate - Popapp, 2020)

## Ilustración 12

### *Diseño referencial de distribución del layout*



*Nota:* Cocinas Ocultas (Cocinasocultas.com, 2021)

Como se puede apreciar en ambas referencias fotográficas, son espacios compartidos que tienen cocinas equipadas donde se asigna un espacio para cada uno de los clientes que contratan el servicio. Cuentan con áreas de almacenamiento de alimentos y refrigerios debidamente asignados para cada cliente, áreas de lavado, utensilios, seguridad contra incendios, Internet de primera calidad y rápido, un pasillo común para flujo de paso, baños compartidos, un área común para la elaboración de ideas o para llevar a cabo reuniones, área de trabajo y área asignada para repartidores sin contacto, buscando crear una especie de comunidad o colmena que centra sus esfuerzos en el ámbito gastronómico.

### 9.1.5. Validar

En esta etapa final se reconoce si el proyecto ha cumplido o no con su objetivo final. Esto quiere decir evaluar que efectivamente es viable la idea, que es posible

realizarla y que existe un grupo de personas que la necesitan. Esto comprende el desafío mayor del proceso puesto que las reacciones emocionales de los usuarios deberán ser interpretadas, aun cuando a ellos mismos les cuesta comprender las razones detrás de ciertas motivaciones (Jimenez Cano, 2018).

Desde el principio se reconoció la consolidación y la popularidad de las cocinas ocultas en la ciudad de Guayaquil, y utilizando los métodos de comprensión del pensamiento de diseño, realizando entrevistas, investigaciones de fuentes y referencias, donde se pudo definir que, en efecto, los emprendedores están teniendo problemas que afectan su desempeño, esfuerzo y gastos financieros durante la creación y desarrollo de sus negocios, estos problemas nacen de su desconocimiento en ciertas áreas, su improvisación, su falta de recursos. Cuenta con la oportunidad de emprender, ha escogido al sector gastronómico y desea convertirse en un profesional independiente, pero teme al fracaso y no encuentra la ayuda necesaria.

Buscamos proporcionar una idea que les dé la oportunidad de emprender en este sector de modo que les resulte más barato que al realizarlo bajo sus propios medios, y no sólo eso, sino que le permitiera crecer, adquirir conocimientos, perfilarse como emprendedor y que sea una experiencia colectiva, con buena comunicación digital.

El coworking gastronómico con servicio de incubación nace como la idea perfecta para responder a las necesidades no sólo del grupo objetivo que posee estos problemas sino también para aquel emprendedor con mayor experiencia en el mercado gastronómico, que necesita que su marca tenga en las aplicaciones la existencia de una tienda digital adicional, con el objetivo de cubrir un mercado que no le alcanza con otro de sus puntos digitales o restaurantes tradicionales, físicos.

El prototipo presenta todo el plan de construcción, referencias y cotizaciones de proyecto, pero antes es necesario desarrollar una evaluación con el cliente potencial.

### 9.1.5.1. Testeo del prototipo

El prototipo fue enseñado a emprendedores de la ciudad de Guayaquil, involucrados en negocios gastronómicos, con edades de 24 a 35 años, tanto hombres como mujeres. Los métodos de estudio utilizados para evaluar las variables de sensibilidad del grupo fueron matrices de hipótesis y matriz de feedback.

La matriz de hipótesis es una suposición e idealización de la etapa de feedback, la preparación y el simulacro de las preguntas e intención que se busca obtener, donde participa la segunda matriz evaluando aspectos tanto positivos como negativos extraídos de la investigación, asimilando lo que debe cambiar e innovar, y aquello que debe mantenerse y mejorarse (Design Thinking IV: Testear | Euroforum, 2018).

Para iniciar con el ejercicio de testeo se le muestran imágenes referenciales junto con un croquis hecho mano donde se les pide que establezcan una ruta junto con un lápiz o pluma de los movimientos que ellos realizan junto con su personal en un día común de trabajo y cómo creen que sería la comodidad, qué necesitan, qué equipos no podrían estar juntos o si hay espacios que podrían ser mejor aprovechados.

Dentro de las variables de percepción positivas evaluadas por el grupo de emprendedores se encontraban:

- Valorar el hecho de que sea un espacio construido para delivery
- Dadas las facilidades de funcionamiento y legalidad, aprecian que cuenta con permisos y licencias
- La ubicación del negocio tiene proximidad al mercado objetivo potencial, por lo que se les ahorra la investigación y riesgo
- Acortamos el tiempo de apertura de emprendimientos

- Buena distribución del espacio de cada cocina y una disminución de gastos a largo plazo

Con esto presentamos un layout junto con las Foto 1 y 2. Diseño de prototipo de las fuentes referenciales, recolectando sus percepciones y haciendo preguntas que causarían identificación con el momento, como qué creen que podría afectar de forma positiva o negativa: 1) un día ajetreado de varias cocinas, 2) el manejo y uso de servicios básicos, 3) servicio de incubación en acción, 4) necesidades de equipamiento, 5) logística de seguridad, entre otras aportaciones extraídas.

#### **9.1.5.1.1. Hallazgos**

Dentro de los usuarios analizamos comentarios interesantes, constructivos, preguntas que nos dejaron por resolver y finalmente las nuevas ideas que nos permitieron crear en base a este ejercicio. Se nos solicitó no interrumpir la percepción, escuchar y ser objetivos.

En la fase de testeo encontramos que percibieron de forma positiva la parte de reducir la incertidumbre dentro de los procesos del negocio Dark Kitchen, siendo un facilitador que reduce el riesgo de apertura.

Así mismo el contar con la protección de seguridad anti-robos y anti-incendios, de modo que las cámaras les sirvan como parte del negocio para identificar sus cocinas aún sin estar ahí, esto significa la automatización de sus cocinas.

Otro punto importante es la necesidad de la interacción del cocinero a cargo de forma privada, esto como parte del servicio con las capacitaciones, donde varios usuarios estuvieron interesados en el uso de cuchillos, proteínas, preparación de salsas, técnicas de envíos a domicilio y de más.

El área de refrigeración es clave y debe ser amplio para que puedan entrar todos los alimentos, así como asegurar la calidad con equipos duraderos y asegurados con un medidor propio y generador de luz en caso de corte en la ciudad.

Los puntos de Wi-Fi deben estar ubicados estratégicamente dentro de la ubicación para asegurar otro punto importante al cliente que es parte de la propuesta de valor y que incide en la calidad de los pedidos; la velocidad del Internet para el servidor de la aplicación de pedidos a domicilio.

Valoraron la participación de un encargado en sus menús e-commerce dentro de cada aplicación, puesto que esto es un punto débil del usuario. Pero no sólo quisieran mantener este frente, quisieran delegar y que adicionalmente este encargado maneje y reciba ciertos beneficios como, por ejemplo, porcentajes preferenciales con las aplicaciones.

#### **9.1.5.1.2. Oportunidades de mejora identificadas**

En términos de eficiencia y distribución de espacios pudimos reconocer que lo mejor era tener ventanas dentro de cada puerta para el contacto posible entre una cocina y el exterior, pero mantener una ventana externa que permitiera reducir el flujo de motorizados, entregándoles a modo de delivery.

Para que sea un sector de coworking las reglas de convivencia, limpieza y áreas compartidas debían estar debidamente procesadas, firmadas por cada parte participante y contar con todos los equipos de desarrollo de negocio.

La extracción de olores sería garantizada a través de una campana extractora y cada puerta contará con la seguridad de llave, permitiendo la individualidad de cada negocio.

Las áreas verdes forman parte de la armonía del lugar y la percepción de ser una ubicación comunitaria para un grupo de personas con los mismos intereses.

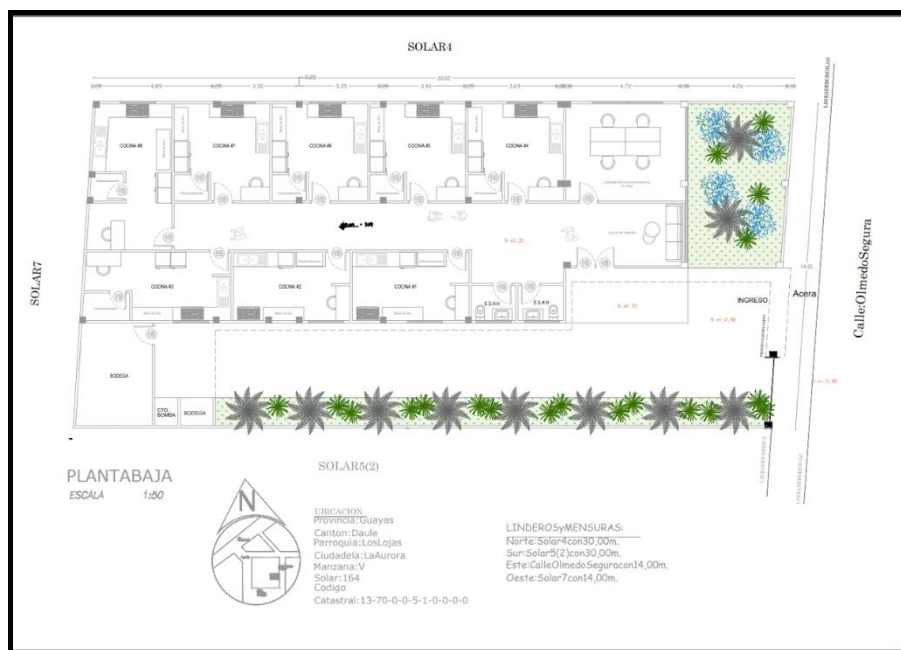
Se puede evaluar la oportunidad de contar con una flota propia de motorizados una vez siendo replicada esta idea en varias ubicaciones estratégicas y brindar una aplicación propia e inclusive tener la oportunidad de transformarse, expandiéndose con mesas y sillas, y de acuerdo a las necesidades del mercado, a una pequeña plaza de restaurantes. La idea cuenta con varias extensiones de negocio posibles. Dar la oportunidad de agendar un recorrido a través de un canal digital.

### 9.1.5.1.3. Adaptación del prototipo

De acuerdo a las observaciones realizadas por los usuarios y en base a la idea escogida, utilizamos un espacio de pasillo largo para la distribución de las cocinas y áreas de uso común como patio de entregas, baños, área de coworking y áreas verdes.

### Ilustración 13

#### *Adaptación del prototipo*



*Nota* Elaborado por los autores, 2021

## **9.2. GERENCIA: ESTUDIO DE MERCADO**

### 9.2.1. Estudio de Mercado

#### 9.2.1.1. Investigación de mercado

La investigación de mercado es una herramienta que ayuda al investigador y/o empresa a tomar decisiones y controlar las estrategias de la empresa. Además, ésta ayuda a conocer y mantener vigilado al entorno y, en ocasiones, a la competencia (Universidad Complutense de Madrid & Merino, 2019).

Para el proyecto Dark Kitchen se realizó una investigación de tipo mixta, cuantitativa y cualitativa, analizando principalmente a emprendedores de dark kitchens. Adicionalmente, se consideró en el estudio a expertos en áreas de interés para el proyecto.

##### **9.2.1.1.1. Objetivo General**

Analizar la demanda de emprendedores de *dark kitchens* dispuestos a pagar por el alquiler de un espacio de cocina optimizado y a solicitar seguimiento con incubación.

##### **9.2.1.1.2. Objetivos Específicos**

Determinar la zona geográfica que mayormente beneficia al grupo objetivo para generar sus negocios gastronómicos.

- Identificar la oferta de servicios gastronómicos que desean crear estos nuevos emprendedores.
- Identificar las áreas dentro de los negocios gastronómicos en las que los emprendedores necesitan asistencia



### 9.2.1.1.3. Población

Según el Directorio de Empresas elaborado por el INEC, hasta el 2018 se habrían registrado 7.199 empresas de índole gastronómico en los sectores Guayaquil, Durán y Samborondón. 94.3% de estas empresas eran consideradas microempresas, 4.9% pequeñas, 0.7% medianas y 0.1% grandes (Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2019).

La mayor parte de las empresas en el sector gastronómico demuestran ser definidas como microempresas. Esto quiere decir que son empresas con ingresos de hasta \$300,000 y que cuentan con un máximo de 9 trabajadores (Servicio de Rentas Internas, 2020).

### 9.2.1.1.4. Muestra

Se realizó una recolección de las *dark kitchens* registradas en las aplicaciones de servicio de comida a domicilio Uber Eats, Rappi y Super Easy. Esta recolección se logró estableciendo contacto con los jefes de marketing de cada empresa en el Ecuador. Ellos entregaron varias bases de datos que luego fueron consolidadas y limpiadas. Dentro de las plataformas se encuentran registrados restaurantes físicos y *dark kitchens* pertenecientes a Guayaquil, Samborondón y Daule. Dentro de las bases de datos se encontraron 125 restaurantes clasificados como *dark kitchens*, sin embargo 13 de éstas le pertenecían a restaurantes físicos más grandes.

### 9.2.1.1.5. Diseño de la Investigación

El presente trabajo investigativo tiene un enfoque de tipo mixto. Una investigación de tipo mixta involucra técnicas del estudio cuantitativo y cualitativo, no sólo uniéndolas, sino buscando que interactúen y se potencialicen (Hernández-Sampieri, 2018, 10). El alcance de la investigación es exploratorio-descriptivo. Se eligió el diseño exploratorio ya que este tipo de modelo de negocios no ha sido estudiado anteriormente en el contexto ecuatoriano, por lo cual la información disponible es limitada. Además, el diseño es descriptivo por lo que se busca especificar y caracterizar valores dentro del estudio (Universidad Nacional la Plata, 2020).

#### 9.2.1.5.1. Estudio Cualitativo

Se aplica la investigación cualitativa con el fin de obtener experiencias, percepciones, preferencias y un perfil del cliente objetivo respecto a la renta de espacios adecuados para la modalidad estilo cocina oculta o *dark kitchen* (Universitat de Barcelona, 2021).

#### 9.2.1.5.2. Estudio Cuantitativo

Se utilizó la investigación cuantitativa para obtener información numérica del mercado en cuanto a exportaciones, importaciones, demanda potencial y mercado meta en torno a las pymes dentro del sector gastronómico. Este estudio se centrará particularmente en la ciudad de Guayaquil y zonas estratégicas como Daule y Samborondón donde se recabará datos pertinentes en base a los objetivos planteados.

#### 9.2.1.5.3. Estudio Mixto

El enfoque mixto brindará apertura en cuanto a realizar procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos,

así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información obtenida.

Creswell señala que “es habitual iniciar una investigación con un pequeño estudio cualitativo a nivel exploratorio, que nos permite, posteriormente, aplicar una metodología cuantitativa para la generalización de resultados” (Rodríguez y Valdeoriola). Por lo tanto, al mezclar los enfoques cuantitativo y cualitativo, se podrá utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación para así minimizar las debilidades potenciales que se puedan presentar. Las principales fuentes de información utilizadas han sido fuentes secundarias publicadas por otros que utilizaron herramientas como encuestas, estadísticas, escalas de tipo cualitativa y también compañías especializadas en estudios de mercado como Kantar, Nielsen y Euromonitor. Se realizó la revisión teórica de autoridades gubernamentales como La Alcaldía de Guayaquil, Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, entre otros.

El alcance de la investigación es exploratorio ya que no existen investigaciones previas relacionadas al tema. El tipo de estudio es no experimental ya que se ha observado y analizado sin intervenir o modificar la realidad. El tiempo de esta investigación es transversal ya que se ha realizado durante un momento específico en el tiempo.

#### **9.2.1.1.6. Desarrollo de Técnicas de Investigación (Encuestas, Entrevistas a profundidad, Grupos focales)**

- **Técnica:** encuestas
- **Herramienta:** Google Forms
- **Muestra:** 100
- **Unidad de análisis:** Emprendedores de *dark kitchens* de Guayaquil, Daule y Samborondón.

Se realizaron cien encuestas, todas a emprendedores de *dark kitchens* que hayan incursionado con sus negocios entre el 2019 y 2021 registrados en las aplicaciones móviles de entregas de comida a domicilio. Dentro de las preguntas se consideraron cuatro factores principales: información general sobre su tipo de negocio, aspectos que ellos consideraban importantes dentro de su negocio, áreas del negocio en donde necesitan ayuda y el valor que estarían dispuestos a pagar por facilitarse diferentes áreas del negocio.

Para llegar a estas personas, se recolectó los números telefónicos de cada restaurante. Al realizar el contacto se solicitó comunicarse con el dueño y/o fundador del negocio. El paso siguiente fue establecer el contacto con ellos y enviar el link de la encuesta por correo electrónico.

- **Técnica:** entrevista
- **Herramienta:** Google Meets
- **Muestra:** 4
- **Unidad de análisis:** Expertos en áreas de interés al proyecto

Se llevaron a cabo cuatro entrevistas con expertos en entregas de comida a domicilio, bienes raíces y densidad poblacional digital. Las personas involucradas fueron Jaime del Hierro, gerente general de Century 21 y experto en bienes raíces, Aldo Faidutti, hunter de Rappi y experto en aplicaciones de delivery, Abel Quezada, gerente de data analytics de Tía y experto en densidad poblacional digital y Gino Cardona, especialista en mapas de cobertura de Claro y experto en densidad poblacional digital. Las entrevistas se realizaron en modalidad virtual, principalmente por el contexto actual al año 2021 que promueve el distanciamiento social.

Al iniciar las entrevistas se les comunicó una idea general sobre el proyecto. De esta forma, ellos iban aportando desde su experticia.

- **Técnica:** grupo focal
- **Herramienta:** Zoom
- **Muestra:** 6
- **Unidad de análisis:** Emprendedores de *dark kitchens* y restaurantes con servicio a domicilio.

Se realizó un grupo focal donde participaron seis emprendedores de restaurantes. Tres de ellos emprendieron en *dark kitchens*, mientras que los otros tres son dueños de restaurantes de atención al público.

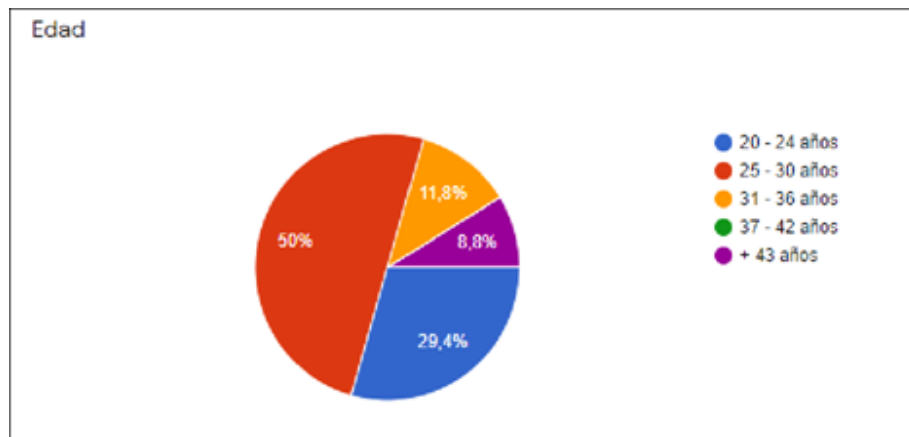
Se los reunió a los seis en una sesión de Zoom, junto con los integrantes del grupo. El objetivo principal del grupo focal fue conocer la experiencia de iniciar un emprendimiento gastronómico e identificar los puntos en los que los emprendedores tuvieron más problemas durante este proceso. Se discutieron las necesidades de los negocios e inconvenientes y cómo finalmente los resolvieron.

#### **9.2.1.1.7. Resultados de la investigación**

En la pregunta de edad, se confirma que quienes han llenado la encuesta oscilan entre los 20 a 30 años en su mayoría. Nos permite cerrar un poco más nuestro grupo objetivo para el lanzamiento de campañas dentro del modelo.

## Ilustración 14

### *Edad de los encuestados*



*Nota:* Elaboración propia, 2021.

Además, se puede evidenciar que el 73.5% de los encuestados tienen menos de 2 años dentro del mercado gastronómico por lo cual se puede definir que en su mayoría, son emprendimientos en etapa temprana.

## Ilustración 15

### *Tiempo desde apertura del emprendimiento*



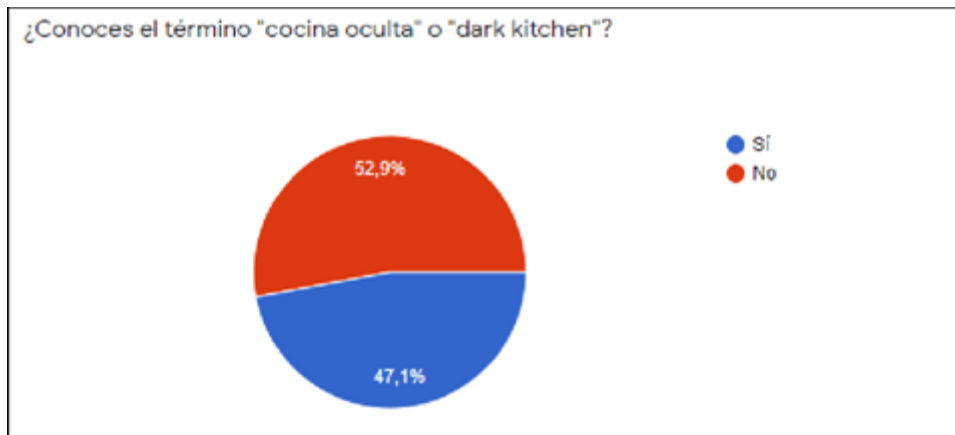
*Nota:* Elaboración propia, 2021.

Todos los encuestados trabajan o son dueños de emprendimientos de cocinas ocultas, sin embargo, un 52,9% de ellos indica que no conoce el término. Esto indica

que existe la oportunidad de ser pioneros en la implementación de espacios para generación de negocios gastronómicos.

### Ilustración 16

*Conocimiento sobre el término “cocina oculta”*

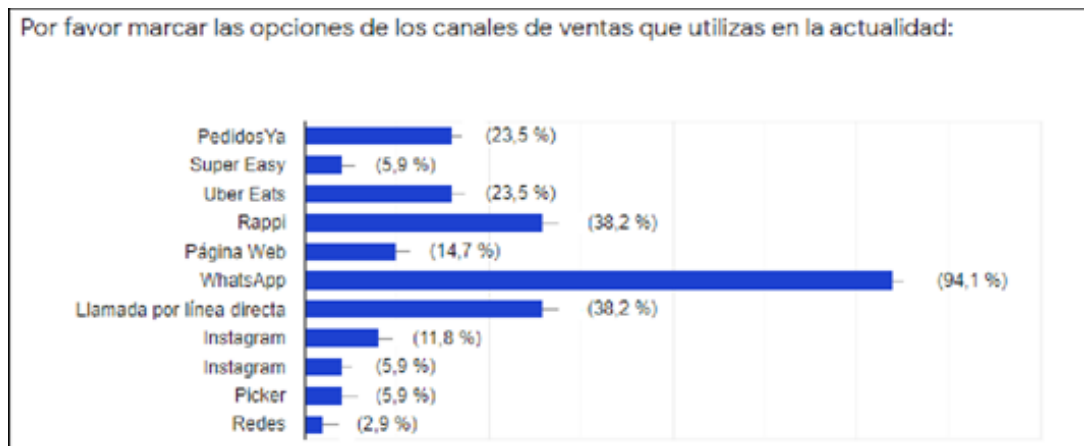


*Nota:* Elaboración propia, 2021.

La mayor parte de los encuestados realizan sus ventas por la aplicación celular Whatsapp (94.1%). Esta aplicación, a diferencia de las aplicaciones especializadas en entregas a domicilio de alimentos, no requiere que el restaurante pague una tarifa. En segundo lugar, se encuentran Rappi (38.2%) y el método tradicional de realizar las ventas por teléfono (38.2%).

## Ilustración 17

### *Canal de venta principal*



*Nota:* Elaboración propia, 2021.

Las 3 áreas principales del negocio en las cuales los emprendedores encuestados manifiestan que necesitan ayuda y/o asesoría son:

- Marketing (52,9%)
- Social Media Management (44.1%)
- Logística y Automatización de Procesos (38.2%)



## Ilustración 18

### *Áreas que necesitan mejorar en el negocio*



*Nota:* Elaboración propia, 2021.

Un 70.6% de los encuestados consideran que recibir ayuda en estas áreas tiene una alta importancia puesto a que seleccionaron 5, muy importante. La mayoría de los encuestados elige dónde ubicar su negocio gastronómico en base a la cantidad de mercado que pueden abarcar en esa área.

## Ilustración 19

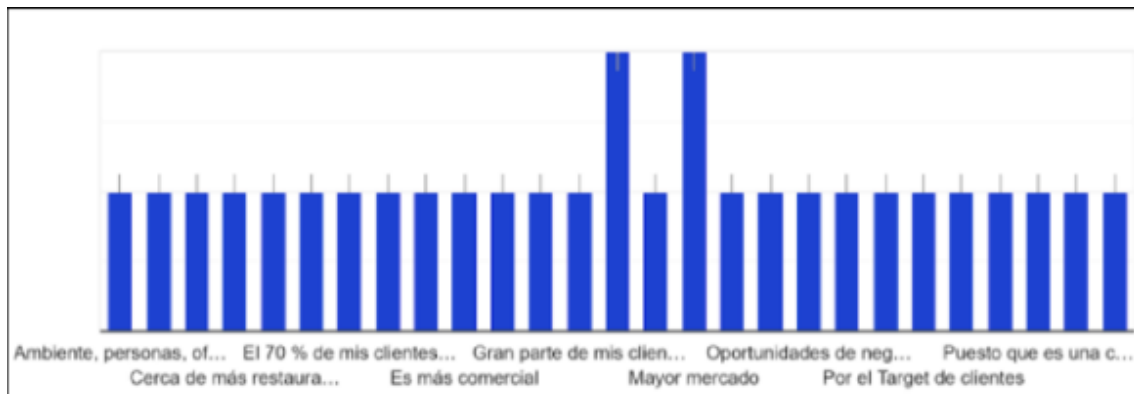
### *Nivel de importancia*



*Nota:* Elaboración propia, 2021.

## Ilustración 20

### *Característica principal*

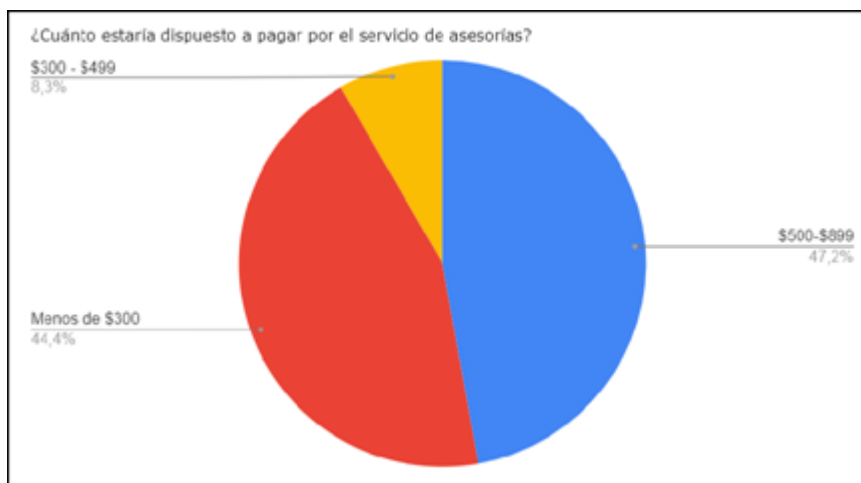


*Nota:* Elaboración propia, 2021.

Casi la mitad de los emprendedores encuestados (47.2%) consideran que dentro de lo que estarían dispuestos a cancelar o pagar por un servicio de asistencia en diferentes áreas del negocio un rango de entre \$500 a \$899 para el alquiler de una cocina optimizada. Similar a esto, 52,8% de los encuestados demuestra estar dispuesto a pagar entre \$1600 a \$1799 por alquilar una cocina 100% equipada.

## Ilustración 21

*Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesorías?*



*Nota:* Elaboración propia, 2021.

## Ilustración 22

*Valor que pagarían los encuestados por el alquiler de una cocina*



*Nota:* Elaboración propia, 2021.

### 9.2.1.1.7.1. Conclusiones de encuestas

Dentro de las encuestas se encuentran cinco hallazgos principales. El canal de ventas más utilizado es Whatsapp, ya que no solicita el pago de una tarifa a diferencia

de las aplicaciones de delivery. Además, los emprendedores de *dark kitchens* eligen donde ubicar sus cocinas en base a la cantidad de mercado que pueden abarcar. Ellos también han demostrado necesitar ayuda en ciertas áreas de sus negocios, especialmente en marketing y en el manejo de sus redes sociales. Finalmente, la mayoría de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre \$500-\$899 para recibir acompañamiento en estas áreas y \$1600-\$1799 para alquilar una cocina 100% optimizada.

#### **9.2.1.1.7.2. Resultados de las entrevistas**

##### **Entrevista a Jaime Del Hierro, Gerente General de Century 21 Ecuador**

Jaime Del Hierro, gerente general de la franquicia Century 21 Ecuador fue considerado para ser entrevistado por lo que el proyecto “Dark Kitchen” involucra ciertos aspectos similares a las de un negocio de bienes raíces. Del Hierro posee conocimiento sobre las mejores ubicaciones en los sectores estudiados. Además, podía aportar con puntos importantes a considerar para las especificaciones del modelo de negocio en cuanto a su rentabilidad en el ámbito de los alquileres y compras de bienes y raíces.

Para comenzar la entrevista se presentó una idea general sobre lo que componía al proyecto. Del Hierro opinó que es vital ubicar el negocio en una zona con una alta densidad poblacional. Esto debe ser principalmente por lo que los clientes del negocio deben poder acceder a un mercado significativo. Además, Del Hierro sugirió que una zona atractiva debe tener cerca no solo áreas residenciales, sino también oficinas. Otro punto que él recalcó fue que es crucial contar con los permisos de suelo de los Municipios relevantes a la zona donde se ubicaría el negocio.

Century 21 Smart es una de las franquicias pertenecientes a Del Hierro, desde donde ha podido observar con mayor especialidad la zona de Victor Emilio Estrada, Urdesa y Alborada, clasificándolas como zonas de alto comercio. Jaime recomendó buscar una

propiedad que no se encuentre en una calle principal, si no en una segunda o tercera calle, puesto que esto influye en los costos de las propiedades.

Estos costos varían dependiendo del tamaño de la propiedad. Sin embargo, estos costos son menores a los que deben enfrentar los restaurantes con atención al público, puesto que éstos priorizan la visibilidad y la disponibilidad de parqueos.

### **Entrevista a Aldo Faidutti H., Hunter Sales de Guayaquil para Rappi**

#### **Ecuador**

Aldo Faidutti opina que las aplicaciones de envío a domicilio de comida, como Rappi o Uber Eats, son imprescindibles para este modelo de negocios. Él argumenta que éstas son el canal más importante de venta para los restaurantes que buscan posicionarse en el mercado. Faidutti recomienda conocer a profundidad el funcionamiento y los requerimientos de estas plataformas.

Aldo argumenta que, a pesar de las tarifas de las plataformas de delivery, las dark kitchens sí pueden beneficiarse de éstas. Él argumenta que estas aplicaciones, no solamente agilizan las ventas, sino que sirven como una vitrina comercial para la marca. Esto expone a las marcas gastronómicas a un mercado mucho más grande al que podrían acceder utilizando únicamente redes sociales.

Faidutti además aporta desde la visión de la empresa en la que labora, Rappi, que busca restaurantes que crezcan y le aporten mayor rentabilidad a la aplicación de envíos a domicilio. Él comenta que Rappi busca motivar a nuevos emprendimientos gastronómicos asumiendo los costos de envío al inicio.

Para Faidutti, la ubicación del negocio es muy importante al momento de realizar ventas a domicilio a través de aplicaciones. Esto se debe a que los restaurantes solo pueden realizar envíos de 5km a 7km a la redonda de donde están ubicadas sus

cocinas. Él recomendó ubicar el negocio en Samborondón, ya que es una zona de mayor poder adquisitivo y que ha demostrado tener un mercado muy interesado en comida internacional. Aldo cree que Urdesa, Alborada y Garzota también son buenos sectores. Sin embargo, en éstos sectores habitan usuarios que mayormente consumen comida rápida y comida típica. Faidutti además agregó que un dato que le parecía interesante era que el gerente de cuentas de Uber Eats le había mencionado que los sectores de la Aurora y Ciudad Celeste están cobrando mucha fuerza este año.

### **Entrevista a Abel Quezada, Head Data Analytics para Almacenes Tía**

Es muy importante mencionar la importancia de la población que esté alrededor de la zona estratégica en la que un local comercial desee ubicar un negocio.

De acuerdo con Abel Quezada, Head de Data Analytics de Almacenes Tía, para ubicar un local de Tía, tiene que pasar por filtros muy importantes. La zona debe ser estratégica y para esto debe de cumplir con lo siguiente: Cerca del local estratégico, deben de existir alrededor de 1800 a 2000 hogares, por lo menos a 500 metros a la redonda de la ubicación y fuera de este perímetro debe de haber una cantidad similar también.

### **Entrevista al Ing. Gino Cardona, Especialista de Soporte y Mapas de Cobertura, Claro - CONECCEL S.A.**

Al iniciar la entrevista con Gino, lo primero que remarcó fue que cada que su equipo de trabajo plantea algún proyecto de instalación importante de antenas para servicios, ellos toman en consideración la cantidad de líneas, empresas, usuarios que están cerca; refiriéndose como cerca de un radio similar a las de las aplicaciones de delivery de comida. Gino plantea que para poner una antena la cual permita mejor

servicio, mayor cobertura por ende mejor atención y futura solución de inconvenientes, se debe estudiar al área. Si no ocurre esto, se estaría trabajando de manera contraproducente ya que si se fortalece con equipos, herramientas e infraestructura en donde la competencia predomina, se estaría invirtiendo con un objetivo sin cumplirlo.

#### **9.2.1.1.7.2. Conclusiones de las entrevistas**

Con las entrevistas se pudo concluir que la ubicación del negocio es crucial, ya que éste debe cumplir con altas ventas por aplicaciones de delivery. Alrededor del negocio debe existir una alta densidad poblacional, por lo cual es recomendable que cerca de éste existan oficinas. Los sectores que cumplen con estas características son principalmente La Aurora y Ciudad Celeste.

#### **9.2.1.1.7.3. Resultados de grupo focal**

Para el grupo focal se buscaba aprender sobre cómo funcionan los negocios gastronómicos desde la perspectiva de emprendedores que hayan comenzado hace relativamente poco tiempo. Se buscaba conocer las áreas de dificultad que tuvieron durante el desarrollo de sus negocios y como encontraron soluciones a estos conflictos.

En el grupo focal participaron los dueños de Ramen Boy, La Auténtica Lasagna, Wings to Go, Comal, Chicken Brothers y Salinerito Samborondón; los dos primeros son *dark kitchens*, mientras que los restantes son restaurantes de atención al público. Dentro de este grupo focal se discutieron tres puntos principales: el inicio de sus negocios, los puntos de debilidad de sus negocios y cómo podrían mejorar su experiencia manejando el negocio.

La mayoría de estos emprendedores, a excepción del fundador de Ramen Boy, no habían creado un negocio gastronómico desde cero antes de crear sus cocinas.

Todos comenzaron sus restaurantes tras investigar en internet, preguntar a conocidos y aplicando los aprendizajes que recolectaban durante el desarrollo de sus negocios. El co-fundador de Salinerito Samborondón recalcó que, si bien no es necesario tener experiencia de cocina al comenzar, es muy necesario saber administrar un negocio, declaración que fue secundada por José Ricardo, dueño de Comal. Todos coincidían que, justamente por esta falta de conocimiento y experiencia al comenzar, cometieron muchos errores que pudieron haber evitado retrabajo y gastos innecesarios.

El dueño de Salinerito afirma que lo más difícil al momento de su negocio es posicionarse como marca número uno de su categoría, por lo cual el dueño de La Auténtica Lasagna agrega que no es fácil llevar la imagen de un negocio en redes social al mismo tiempo que se administra un negocio. El co-fundador de Wings to Go afirma que sin un buen control de redes sociales y fortalecimiento de marca el negocio fracasa sin retorno.

#### **9.2.1.1.7.3.1. Resultados de grupo focal**

Al realizar el grupo focal, se descubrió que los emprendedores de negocios gastronómicos no comienzan a desarrollarlos con todo el conocimiento que necesitan. La mayor parte de los errores que cometieron al inicio, fueron resultado de falta de conocimiento y experiencia. Además, se logró identificar que al llevar la administración de todo el negocio, estos emprendedores no logran llevar el control de sus redes sociales y de su marca al máximo.



## 9.2.1.2. Análisis

### 9.2.1.2.1. Segmentación y selección de mercado potencial

#### 9.2.1.2.1.1. Segmentación geográfica

- **País:** Ecuador
- **Ciudad:** Guayaquil
- **Clima:** Cálido con humedad
- **Área urbana:** 344,5 km<sup>2</sup>

#### 9.2.1.2.1.1.1. Segmentación demográfica

- **Generación:** Millennials entre los 25 a 34 años.
- **Nivel socioeconómico:** B (11,2%)
- **Ocupación:** Profesionales, empresarios.

#### 9.2.1.2.1.1.1. Segmentación psicográfica

- **Personalidad:** Deseo de independencia, gusto por el riesgo, necesidad de logro y competencias, agrado por la innovación, autónomos.
- **Estilo de vida:** No tienen horario impuesto, invierten su propio dinero, pueden contar con un soporte (socios), están aprendiendo cosas todo el tiempo, les interesa hacer contactos y consolidarse como personas de éxito.

#### 9.2.1.2.1.2. Segmentación Beneficio Buscado

- Reducción de costos de inversión.
- Competitividad en el servicio de entrega.
- Competitividad en los precios.
- Control de gestión y asesoramiento.

### 9.2.1.2.1.1. Segmentación por tasa de Uso

- **Usuario Potencial:** Largo Plazo.

Una vez expuesto todos los parámetros de segmentación para definir al mercado meta del proyecto, se puede concluir que las variables del segmento de mercado son los siguientes:

**Tabla 2**

*Tipo de variable*

TIPO DE VARIABLE	SEGMENTO DEFINIDO
<b>Demografía</b>	Edad: 25 a 24 años
<b>Geografía</b>	Habitantes de la ciudad de Guayaquil que sean empresarios
<b>Psicográfica/Estilo de vida</b>	Independientes con deseo a invertir
<b>Beneficio Buscado</b>	Competitividad en el servicio – Control de gestión y asesoramiento
<b>Uso</b>	Largo plazo

*Nota* Elaborado por los Autores, 2021

### 9.2.1.2.1. Mapa de la competencia

Al consolidar la propuesta de valor de acelerar el tiempo de apertura de estos negocios con modalidad de cocina oculta o *dark kitchen* y simultáneamente acompañar y asesorar al emprendedor o emprendedora en el proceso de iniciación y en cada momento que necesiten, se ha podido identificar que no existen negocios de una misma índole en el mercado dentro de Guayaquil, Samborondón y Daule. Sin embargo, aunque no exista competencia directa en la actualidad, se ha podido identificar a algunos competidores indirectos.

#### **9.2.1.2.2. Fritega S.A.**

Fritega S.A. es una compañía que importa y distribuye equipos industriales de cocina. Al tener una gran variedad, muchos de estos equipos tienen costos asequibles para emprendedores en etapa inicial. Si bien el modelo de negocios es muy distinto al proyecto Dark Kitchen, los precios de equipos que manejan resultan atractivos para los emprendedores de negocios gastronómicos que trabajan desde las cocinas de sus hogares.

#### **9.2.1.2.3. Compañías de bienes raíces y espacios de alquiler**

Algunos emprendedores en etapa inicial de negocios gastronómicos prefieren, de tener el presupuesto, trabajar en espacios que no sean los mismos de su domicilio. Es por esto que alquilan espacios pequeños y económicos. Estos los encuentran a través de compañías de bienes raíces, a través de secciones de clasificados de los periódicos, o a través de plataformas de ventas en línea como Facebook Marketplace, OLX y Mercadolibre.

#### **9.2.1.2.4. ÉPICO**

ÉPICO es una empresa pública municipal que busca promover el desarrollo económico de la ciudad guiando e impulsando nuevos emprendedores a generar sus ideas. Esta empresa trabaja con equipos que buscan generar negocios de cualquier índole. Además, en su espacio presentan charlas y capacitaciones para emprendedores.

Para que un emprendedor pueda acceder a sus servicios, éste debe ingresar con un equipo. Luego de registrarse, deben esperar a ser seleccionados para comenzar el proceso de capacitación.

### 9.2.1.3. Análisis de las 5 C's

#### 9.2.1.3.1. Contexto - Análisis PESTEL

#### 9.2.1.3.2. Político

Las funciones del Estado piden más recursos, pero las medidas que se desprenden de la falta de dinero y del Plan de Austeridad golpean a la burocracia. Con el riesgo país muy elevado, lo que le impide emitir deuda en el exterior, y el precio del petróleo por debajo de los USD 30 por barril, lo que reduce sus ingresos. Antes de que apareciera el primer caso de coronavirus, Ecuador ya atravesaba un inicio de año duro. Tras el paro de 2019, el Gobierno no había logrado aún concretar su propuesta de focalizar los subsidios al diésel y a las gasolinas Extra y Ecopaís (Celi, 2020).

La propuesta de Lasso de la Ley de Oportunidades Laborales es una reforma “definitiva y de largo plazo” (Lasso, 2021). El nuevo régimen tributario se asentará en: Impuesto al Valor Agregado (IVA): se plantea una tarifa reducida para productos de primera necesidad. Impuesto a la Renta: optimización del impuesto “teniendo como objetivo la solidaridad de las empresas y las personas”. Optimización del impuesto a los consumos especiales (ICE). Eliminación del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD). Esta propuesta ayuda a que varios emprendimientos tengan menor obligación tributaria evitando que la economía se contraiga. Una tarifa reducida causará el incremento en la demanda y, por consiguiente, eso generará mayores ventas para las empresas.

#### 9.2.1.3.3. Económico

La emergencia sanitaria mundial por causa del Covid-19 ha impactado directamente en el desempeño económico de los países del mundo según el Banco

Central del Ecuador, afectando la movilidad de las personas y el normal funcionamiento de establecimientos productivos y comerciales. Esto fue determinante para que en 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador, en términos constantes, haya totalizado USD 66.308 millones, lo que representa una caída de 7,8%.

En el 2020, el PIB se había realizado en base a la información provista por el Ministerio de Economía y Finanzas y estimaciones de este. Para este cálculo se manejan tres escenarios de viabilidad, el optimista, el medio y el pesimista (-7,27%, -8,14% y -9,59%, respectivamente) (Banco Central del Ecuador, 2021).

Por esta misma razón y debido a los diversos procesos que dificultan la apertura formal de un emprendimiento lo cual da como resultado que 5 de cada 10 personas tienen negocios informales, esto significa que no están constituidos o “*no son adecuados*” (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, 2020).

A pesar de que existen organizaciones que ayudan a los emprendedores, un 44% menciona que los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe es lenta e ineficiente y un 29 % ha dicho que es inexistente. El 47% de los emprendedores de Ecuador que buscaron asistencia de estas mismas organizaciones tildaron de inexistente la capacidad de respuesta. (Kantis, H. and Angelelli, P., 2020).

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) registró en Ecuador que 1 de cada 3 adultos ecuatorianos emprenden en el país y el 80% de ellos fracasa en la etapa inicial de negocio. La intencionalidad del país supera a países como Brasil, Colombia y Chile.

Donde el 36,2% de estos adultos emprendedores no completa los primeros 3 meses de funcionamiento. (GEM, 2019).

Se realizó un estudio por parte de la plataforma ecuatoriana de emprendedores Emprendimiento EC donde se evaluaron a 500 empresas en un período de 3 años (2017-2020) donde se concluyó que:

- ✓ 90% de ellos no contaba con metodologías y procesos.
- ✓ 85% de ellos daba excesiva importancia a las ideas y poca al proyecto.
- ✓ 75% de ellos no sabían fidelizar a sus clientes.
- ✓ A 70% de ellos les hizo falta equipos multidisciplinarios y de alto rendimiento.
- ✓ 60% de ellos realizó tomas de decisiones en base a sus emociones.

Además, de acuerdo con un estudio realizado por GEM en el año 2019-2020 sobre las motivaciones de los ecuatorianos para emprender se detalla que (GEM, 2019):

- ✓ 82,7% lo hace por necesidad y escasez de empleo.
- ✓ 52,7% lo hace por hacer la diferencia (innovación).
- ✓ 36,5% lo hace por acumular riquezas.
- ✓ 35,7% lo hace por tradición familiar

Así mismo el estudio indica que la tasa de desempleo aumentó de 3,8% en 2019 a 5,7% en 2020 y el cierre de emprendimientos aumentó del 9,23% en 2019 a 24,6% en 2020, esto

- ✓ 32,7% cerró por problemas familiares.
- ✓ 25,2% cerró por falta de rentabilidad.
- ✓ 16,6% cerró por falta de financiamiento.

De los emprendimientos que sí lograron sobrevivir en el mercado, se detallaron las acciones que ayudaron a los mismos y son las siguientes:

- ✓ 61,1% aumentaron sus esfuerzos en marketing.
- ✓ 57,5% ofrecieron productos y servicios nuevos.
- ✓ 51,3% se apuntaron a las ventas online.
- ✓ 46,9% consideraron el teletrabajo como una opción.

**Fuente:** Global Entrepreneurship Monitor, 2020.

En marzo de 2021, Nathalia Almeida la subdirectora de la Alianza de Emprendimiento e Innovación, la red más grande del país en cuestión de apoyo a los emprendimientos manifestó que: “es esencial la ayuda en las distintas etapas de emprendimiento” sobre todo en su etapa inicial recomienda la alianza con incubadoras en el Ecuador (Revista Vistazo, 2021).

De enero a marzo de 2021, tras la pandemia, se pudo evidenciar cómo la economía del país se vio afectada y estos son algunos puntos importantes a destacar:

- La población económicamente activa (PEA) fue de 8,2 millones de personas a nivel nacional.
- El 46,5% de personas con empleo a nivel nacional, el 35,4% de personas en el área urbana y el 66,8% de personas del área rural se encontraban en el sector informal de la economía.
- Seguido después del comercio, los servicios son la segunda fuerza de participación económica del país, esto incluye servicios de comidas con 27.620 empresas registradas y 36 millones de dólares representados en 2019.

- Se registraron 757.275 plazas de empleo en el IESS por parte de las microempresas.

**Fuente:** (INEC. Encuesta nacional de empleo, subempleo y desempleo 2021)

En las últimas estadísticas manejadas por el INEC, hasta el 2018 existían cerca de 7.199 empresas relacionadas con actividades gastronómicas y de servicio de alimentos, de las cuales 94,3 son clasificadas como pequeñas empresas (Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2019).

De la misma manera, se puede evidenciar un crecimiento en la última década bajo las cifras del Banco Central del Ecuador donde la contribución en 2020 de la rama de alojamiento y servicios de comida llegó a los \$2.388,63 millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2020). En 2019 la cifra de establecimientos registrados fue de 24.382, de esa cantidad el 85,3% pertenecen a la rama de alojamiento y servicios de comida (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2019).

#### 9.2.1.3.3. Social

Las variables sociales para tomar en consideración son: la estratificación de los hogares, el índice de desarrollo humano, la pobreza y la esperanza de vida, en conjunto con las variables implicadas en cada uno de estos índices.

Datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC,2010), señalan que los hogares ecuatorianos se dividen en 5 estratos: estrato A que concentra el 1,9% de la población, estrato B que concentra el 11.2%, estrato C+ que concentra el 22.8%, estrato C- que concentra el 49.3% y el estrato D que concentra el 14.9% de la población. Los factores que definen las características de las personas en estos estratos son el estilo de vida, el nivel de educación, el tamaño familiar y los hábitos de consumo.



El Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Ecuador en 2019 según el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, fue de 0.759, lo que mantiene al país en la categoría de desarrollo humano alto y en el 86º lugar de 189 países y territorios. Entre 1990 y 2019, el IDH de Ecuador aumentó de 0.648 a 0.759, un incremento del 17.1%. Los avances ecuatorianos tanto en lo económico, como la reducción de la desigualdad y la pobreza, entre otros, como en lo social y tecnológico, como las mejoras en los sectores de salud, educación y telecomunicaciones, ha contribuido a este crecimiento del 21,3% (PNUD, 2019).

El IDH es un importante indicador que elabora cada año las Naciones Unidas y trata de un indicador que, a diferencia de los que se utilizaban anteriormente que medían el desarrollo económico de un país, analiza la salud, la educación y los ingresos. El mismo tiene en cuenta tres variables: vida larga y saludable, conocimientos y nivel de vida digno. Por lo tanto, influyen entre otros el hecho de que la esperanza de vida en Ecuador esté en 76,8 años y su tasa de mortalidad en el 5,11% (Datos Macro, 2019).

Este es un estudio que se elaboró previo a la pandemia, sin embargo, se proyecta que la crisis provocada por la COVID-19 borre todos los logros alcanzados en desarrollo humano desde la publicación, en 1990 (Ángulo, 2021). En 2020, luego de los tres meses más complejos de la pandemia en Ecuador, aseguró Luis Felipe López-Calva, director Regional del PNUD, las personas en situación de pobreza en Ecuador pasaron de 4,3 millones a 6,4 millones. Mientras que las personas en pobreza extrema pasaron de 1,5 millones a 2,3 millones.

Los hábitos de consumo post-pandemia afectaron a los jóvenes y adultos del Ecuador, empezando por sus hábitos alimenticios. En una encuesta realizada, de 732 jóvenes que participaron, 46,4% sentían que les había costado no consumir comida

chatarra después de la pandemia debido a las facilidades de adquirir estos alimentos en casa y únicamente 3 personas afirmaron consumir más frutas y verduras que antes.

Incluso se afirma que las personas aseguran que la causa de esto se da por la dificultad económica de sus familias para poder comprar alimentos nutritivos con regularidad (U-Report Ecuador - UNICEF, 2020).

El impacto emocional, la ansiedad y los problemas de salud mental desarrollados por la pandemia también desarrollan conexiones con estas problemáticas nutricionales (Journal of Translational Medicine, 2020). En 2019 las dos primeras causas de muerte en Ecuador fueron la diabetes y la hipertensión (INEC, 2019). El gerente general Daniel Arévalo, considera que el comportamiento de consumo de los usuarios de Glovo evidencian una tendencia a consumir alimentos “ricos” por sobre los saludables. En julio de 2020 Uber Eats pudo así mismo reconocer un aumento en la demanda de helados dentro de sus pedidos diarios de aplicación (El Universo, 2020).

El comportamiento del consumidor ecuatoriano se ve evidenciado en la compra digital a través de la aplicación de (Rappi Ecuador, 2020), donde se registraron las siguientes estadísticas de venta:

- 48.600 bananas en el supermercado
- 51.500 pollos a través de restaurantes
- 10.300 plátanos verdes en el supermercado
- 252.300 alitas a través de restaurantes

Entre los productos más rentables se encuentran: hamburguesas, pizza, postres, parrilladas, pollo, alitas de pollo y sándwiches (Rappi Ecuador, 2020).

#### 9.2.1.3.4. Tecnología

El Ecuador se ha abierto a los avances en tecnología lo que ha fomentado el desarrollo de las empresas públicas y privadas. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos presentó los datos sobre tecnologías de la información y comunicación 2019. Las cifras evidencian que en el país aún existe desigualdad tanto en el acceso a recursos tecnológicos como a servicios. En 2019 el porcentaje de hogares con acceso a Internet a escala nacional alcanzó el 45,5%. Es decir, más de la mitad de las familias no cuenta con este servicio (Dávalos, 2020).

El 2020 fue el año prometido para la llegada de la tecnología 5G y ese anuncio lo realizó en 2019 el ministro de Telecomunicaciones, Andrés Michelena, como parte de la propuesta gubernamental Ecuador Digital. Sin embargo, en el presente año aún se ve de lejos la implementación de esta tecnología. No obstante, la pandemia del COVID-19, referente a las soluciones tecnológicas, han tomado fuerza en las compañías (El Universo, 2021). Este año no será distinto y con ello, los expertos plantean varias tendencias encaminadas a lograr nuevas oportunidades de desarrollo, crecimiento y consolidación de los negocios. Cabe recalcar que el acceso a internet representa una ventaja y una oportunidad para las empresas, ya sean nacionales o internacionales, ya que les permite a las empresas implementar herramientas como e-marketing para darse a conocer o para llegar al mercado local, reduciendo así los costos por publicidad y promoción física.

En Latinoamérica, el comercio electrónico avanzó y creció en dos meses lo que hubiera tomado cinco años, y Ecuador cerró el 2020 con un aproximado de \$2.300 millones en ventas vía online, según estadísticas de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, un 33,5% más que en 2019.

Para Francisco Guzmán, CEO de Lumen Ecuador, 2021 estará marcado por la transformación digital. “El 2020 fue un año de inflexión. La pandemia obligó a la sociedad a adaptarse a las tecnologías que, hasta entonces, no eran tan comunes y 2021 será para reforzar esa adaptabilidad “. El experto en tecnología dice que la mayoría de las industrias en 2021 reforzarán su digitalización tomando en cuenta cuatro aspectos: Experiencia del usuario, Ubicuidad, Seguridad de la información y análisis de data.

En la actualidad, hasta enero de 2021, Ecuador tiene 11.7 millones usuarios de Internet, es decir, que el 57,3% de la población usa este servicio. En relación con enero del 2020 hubo un crecimiento del 1.5%, que es igual a 147 mil nuevos usuarios (Branch, 2021).

La penetración del Internet en Ecuador logró un 80% en agosto de 2019. 2 años atrás la World Stats nombraba al Ecuador como el lugar con mayor penetración en Latinoamérica, sobrepasando países como Chile, Argentina y Perú (Primicias Ecuador, 2020).

Guayaquil y Quito contienen al 33% de los usuarios totales con acceso a internet del Ecuador, de los cuales 59% son mayores a 24 años que registran un 98% de ingreso y uso de redes sociales a través del celular. Buscan diferenciarse de las marcas en ámbitos como: inclusividad, ayuda al medio ambiente, generación de experiencias on/off y humanización. Hay 14 millones de usuarios de redes sociales en el Ecuador, de este número 2,20 millones son analfabetos digitales (Del Alcazár Ponce, J., 2021).

En Ecuador las ciudades con menos de 120.000 personas conectadas a la red, también llamadas ciudad satélite, contienen al 53% de usuarios de Facebook totales del país. La ciudad de Guayaquil tiene 15% de usuarios (Facebook Audience Insights, 2021). Los ecuatorianos reparten su tiempo de transacción y búsqueda de servicios en

las siguientes páginas webs: Facebook (8,83 páginas por visita), YouTube (9,78 videos por visita), Google (17,1 páginas por visita) y MercadoLibre (6,67 páginas por visita)(Alexa Top Sites Ecuador, 2021).

En Ecuador Google alberga más de 10.5 millones de usuarios entre los cuales se registran aquellos que cuentan con cuenta de YouTube. De los 13.3 millones de usuarios ecuatorianos de Facebook, 2.5 millones son administradores de páginas de Facebook, 8 millones 800.000 utilizan Messenger y 1.5 millones de usuarios utilizan marketplace. En Instagram se registraron 5.2 millones de usuarios, LinkedIn registró 2.9 millones de usuarios, TikTok tiene 2 millones 300.000 usuarios y Twitter tiene tan sólo 1 millón de usuarios (69% de 18-34 años de edad). En la red de mensajería instantánea WhatsApp se registraron 9 millones 600.000 usuarios.

**Fuente:** Ecuador Estado Digital (2021), Formación Gerencial Google ADS, Facebook ADS, Twitter ADS, LinkedIn ADS.

En los usuarios de Android e iOS, las primeras 5 opciones de aplicación de compra de alimentos y bebidas son PedidosYa, Rappi, UberEats, Mc Donald 's y KFC. En la categoría de shopping, Super Easy fue la 9na aplicación más descargada en iOS (SimilarWeb, 2021). Entre las plataformas que más generaron ventas a través del e-commerce encontramos en primer lugar a MercadoLibre con 6.230.000 visitas al mes, le sigue OLX con 2.170.000 visitas al mes siendo el líder de la lista en cantidad de páginas por visita con una media de 7.14 páginas abiertas por visita, la página más escrita en el buscador es comando.com con un 76,67% de generación de visitas por búsqueda directa, Marimex lideró la generación de visitas a través de las redes sociales con un porcentaje de 18,25% y 8,03% de las visitas que generó Créditos Económicos fue a través de estrategia de mailing directo. Dentro de las plataformas de venta y

compra de bienes inmobiliarios Plusvalía Ecuador se lleva el primer puesto con 528.000 visitas al mes y 8,67 páginas abiertas por visita, seguido de Properati (5,36 páginas) y MiTula (4,28%) (SimilarWeb, 15 de enero del 2021).

En un estudio de 2.326 casos extraídos, el 68,34% de los ecuatorianos prefirió cancelar con tarjeta de crédito o débito, transferencia y efectivo (Focus Research Ecuador, 2020).

En 2020 el objetivo de pauta publicitaria principal por parte de las marcas en Facebook era la interacción con la publicación con un 66% de publicaciones registradas (Metricool, 2020).

#### 9.2.1.3.5. Entorno/Ambiente

La industria gastronómica y alimentaria contribuye con cerca del 50% de las emisiones de gas de invernadero del mundo, principalmente por la producción de los alimentos como materia prima y por los métodos, recursos y procesos que se necesitan para la producción de alimentos preparados. Se calcula que en promedio se genera 8kg de CO<sub>2</sub> por alimento preparado. Esto es muy similar a lo que se produce al quemar un galón de gasolina (Zero Foodprint, 2021).

La huella de carbono por parte de los restaurantes se genera por varios procesos dentro de las labores de una cocina. Por ejemplo, los químicos que se utilizan para esterilizar superficies y limpiar las ollas y los platos. Además, también se suma esto el gas que se debe utilizar para cocinar y los materiales con los que se producen los empaques de los alimentos (Zero Foodprint, 2021).

Los equipos que se seleccionan para elaborar los alimentos afecta directamente la proporción de la huella de carbono de las cocinas de restaurantes. Por ejemplo, las cocinas a gas generan cerca de 50% menos emisiones de CO<sub>2</sub> por Kw que las cocinas eléctricas o de inducción. Así mismo, los equipos de refrigeración que se colocan en áreas calurosas y soleadas trabajan tres veces más que un equipo de refrigeración en un área fresca, aumentando así su producción de CO<sub>2</sub> (Better, 2018).

#### 9.2.1.3.6. Legal

Los factores legales que tomar en cuenta a nivel nacional, se encuentran la ley de derecho del consumidor, la ley antimonopolio, el derecho laboral, la salud, la ley de seguridad y el derecho corporativo como normativas que cada empresa debe cumplir. Adicional a leyes específicas para las actividades que se desarrollan en la industria.

Esteban Albornoz, miembro de la Asamblea Nacional del Ecuador le dijo a la revista digital GK City, en enero de 2020, que pudieron evidenciar que el 42% de los ecuatorianos tenía intención de emprender, pero no lo hacían debido a las distintas trabas previas y a la ineficiencia de los incentivos propuestos por el gobierno para impulsar la mayor creación de emprendimientos. En respuesta a esto nace La Ley de Emprendimiento e Innovación misma que buscaba agilizar la creación de estas empresas con ayuda, fuentes de financiación y agilidad en los procesos. Luego de 7 meses y en respuesta a esta ley, en febrero de 2021, el Registro Nacional de Emprendedores registró 27 emprendimientos del área de servicio de alimentos y comidas en Ecuador (GK, 2020). Según el último censo poblacional realizado por el INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos) en Ecuador, más de 2.7 millones de ciudadanos viven en inmuebles alquilados, la relación entre propietarios e inquilinos

podiera llegar a ser algo tensa al presentarse casos de incumplimiento en los pagos o perjuicios en la infraestructura del inmueble.

De acuerdo con la Sociedad de Bienes Raíces Latinoamérica, es importante conocer cuáles son los derechos y obligaciones de quienes alquilan viviendas o locales comerciales. La Ley del inquilinato Ecuador, establece la normativa a seguir:

**Art. 3.-** Condiciones de los locales de arrendamiento. - Los locales destinados al arrendamiento deberán reunir, a más de las condiciones que fijan las ordenanzas municipales, las siguientes:

- a) Disponer de servicios higiénicos completos y permanentes, siquiera uno para cada piso de la casa, de acuerdo con las modalidades del lugar. Cuando en un mismo piso hubiere dos o más departamentos independientes, cada uno de ellos deberá tener, por lo menos, un servicio higiénico completo y exclusivo;
- b) Tener aireación y luz suficientes para las habitaciones;
- c) Disponer, permanentemente, de los servicios de agua potable y de luz eléctrica, ¡en los sectores urbanos donde existen estos servicios;
- d) No ofrecer peligro de ruina; y,
- e) Estar desinfectados, lo que se acreditará con el correspondiente Certificado de Sanidad



Los servicios básicos, como agua potable y luz eléctrica deben tenerse de manera permanente, y las instalaciones deben estar desinfectadas. Todo lo ya mencionado deberá ser ofrecido por el arrendador (Sociedad de Bienes Raíces Latinoamérica, 2020).

Entre las principales obligaciones que establece la ley en Ecuador se detallan las siguientes: Si se realiza algún tipo de daño, este será responsable en su totalidad, incluyendo en los servicios básicos. De no hacerlo el propietario hará las reparaciones exigiendo a través de autorización judicial la reposición de valores con un recargo del 10% (Registro Civil, 2017) .

Según el artículo 27 de la Ley del Inquilinato en Ecuador, los contratos se realizan de manera verbal o escrita. El plazo lo establecerán estrictamente ambas partes, pero el arrendador tendrá derecho a una duración mínima de dos años, excepto en el hospedaje de hoteles, casas de pensión o posadas; y cuando se trata de “individuos o familias que, teniendo su residencia habitual en un lugar, van a otros transitoriamente”.

Bajo la actividad económica asociada al servicio de alimentos y comidas en general se necesita adquirir los siguientes permisos: patente municipal, licencia única de actividades económicas, permiso de funcionamiento del Ministerio del Interior, permiso de funcionamiento de la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria.

Los residuos de alimentos, aceites y grasas usadas no deben ser vertidos al alcantarillado. Deben ser entregados al recolector ambiental en envases tapados y sellados En el Ecuador existen varias entidades de control sanitaria para los restaurantes como Dirección Provincial del Ambiente, Agencia Nacional de

Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), Comisión de gestión Ambiental (CGA), se encargan de realizar inspecciones a establecimientos de expendio de alimentos entre los analizados y que cuentan con el correcto control de desechos y desperdicios especiales de conformidad con la Normativa Ambiental.

#### 9.2.1.4. *Compañía - Análisis FODA*

Se realizó un análisis FODA con el objetivo de analizar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas que podría enfrentar el negocio dentro del contexto local. Para realizar este estudio se tomaron en consideración los hallazgos del análisis PESTEL desarrollado anteriormente.

##### 9.2.1.4.1. Fortalezas

- Cuenta con una infraestructura especialmente diseñada para la implementación de una cocina segura, cómoda, bien iluminada y funcional.
- Disposición de salas de reuniones para recibir a proveedores, empleados y realizar presentaciones.
- Servicio de asesoría para la incubación de una cocina oculta, así mismo, asesoría de estrategias de marketing y comunicación para el manejo del negocio.
- Ubicación de la cocina en una zona estratégica, con acceso a clientes potenciales.
- Se cuenta con todos los permisos y certificados necesarios para la implementación de una cocina para el servicio de delivery.

- Existe un alto porcentaje de nuevos emprendimientos que no superan la etapa inicial por lo que una propuesta que comprometa la reducción de costos de inversión y asistencia durante el proceso es bastante viable.
- El cliente tiene la posibilidad de operar más de una marca dentro de un mismo espacio de alquiler, por tanto, aumentar su rentabilidad.

#### 9.2.1.5. Oportunidades

- Cambio de presidente: Aprobación de la Ley del Primer Emprendimiento que se enfocará en las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Los cambios en el paradigma del mundo laboral han traído consigo transformaciones también en la concepción de los espacios de trabajo, en este caso de los restaurantes físicos donde se atienden a los clientes.
- Servicio de renta de espacios de cocinas ocultas en etapa de iniciación (no tiene más de 1 año en el mercado).
- La tendencia del mercado por el desarrollo de nuevas ideas de negocios de cocinas ocultas impulsadas por otros países.
- Mayor uso de redes sociales como medio de comunicación para promocionar servicios o productos.
- Gran demanda de aplicaciones de delivery para la comercialización de productos de comida.
- Debido a la pandemia, muchos ciudadanos se quedaron sin empleo, por ende, empezaron a incursionar en la venta de comida a domicilio.

#### 9.2.1.6. Debilidades

- Capacidad financiera limitada para poner en marcha el proyecto.
- Al ser un nuevo servicio en el mercado ecuatoriano, existe poca información para el benchmarking y la implementación del proyecto.
- No cuenta con los recursos suficientes para ampliar nuestra capacidad instalada y ampliar la cobertura de nuestro servicio.
- Bajo poder de negociación con los posibles clientes (arrendadores) y proveedores.

#### 9.2.1.7. Amenazas

- La crisis sanitaria afecta directamente la economía del país.
- Alta competencia indirecta por parte de empresas inmobiliarias.
- Incursión de empresas extranjeras con un modelo de negocios similar dado al crecimiento de cocinas ocultas a nivel global.
- Fuerte dependencia a las estrategias y acciones que tomen las aplicaciones móviles aliadas a nuestros clientes.

#### 9.2.1.8. Competencia - Análisis Porter

##### 9.2.1.8.1. Fuerza negociadora de los clientes

De acuerdo a la investigación realizada, no se ha encontrado al menos dentro de la ciudad de Guayaquil, otro competidor que provea lo que estamos ofreciendo, por tanto será nuestro negocio quien defina un precio referencial para esta categoría de servicio. Para esto es muy importante la comunicación que manejemos en todo el

proceso de venta (pre - durante y post venta) ya que son los clientes quienes decidirán continuar o no en la *dark kitchen* en base a su diferenciación, imagen y resultados. Por tanto, los clientes potenciales tienen una fuerza media de negociación.

#### 9.2.1.8.2. Fuerza negociadora de proveedores

Los proveedores se encontrarán con demandas muy interesantes por lo que ofreceremos precios bajos-descuentos-promociones, no estaría dentro de sus intereses primordiales. Adicional, todos los proveedores que se encuentran en el mercado no tienen mucho valor agregado diferencial. El proceso previo a la elección y construcción de este negocio contará con una alta negociación de proveedores debido a la evaluación de materiales y elección de los profesionales a cargo de este proyecto como lo son arquitectos, diseñadores y constructoras, donde se buscará minimizar los gastos de inversión manteniendo la calidad deseada.

#### 9.2.1.8.3. Amenaza de productos sustituto

En la actualidad existen varios espacios los cuales ofrecen el modelo de negocio de Coworking, el cual es la misma idea de un espacio adecuado para reuniones. En el caso de *dark kitchen*, este espacio es adecuado con el fin de ser utilizado para emprendimientos gastronómicos (cocinas) por supuesto con espacios modernos para descansos, deliverys, etc.

Actualmente los sustitutos se podrían presentar como casas en sectores comerciales de la ciudad como Urdesa, Urdenor, Kennedy, Alborada, etc, en donde se pueden adecuar espacios como toda una planta baja, levantar paredes y tener un coworking gastronómico. El resto de los servicios como la seguridad, atención, comunicación puede entrar como añadidura. Pero es posible. Así mismo, dado que los

requisitos de capital son considerables, evaluamos a los productos sustitutos como una amenaza relativamente baja.

#### 9.2.1.8.4. Competidores potenciales entrantes

Para el modelo de negocio el cual estamos planteando manejar, contempla inversiones interesantes. Se debe contemplar infraestructura, adecuaciones, comodidades, etc. Por ejemplo, partiremos la idea de inversión con la compra-alquiler de un espacio, no todos pueden hoy en día realizar tal inversión. Los espacios están diseñados para las comodidades estándares de cocinas. Adicionalmente, siempre para este tipo de modelo de negocios, es necesario tener previamente negociado los precios, contratos con los clientes ya que es un proyecto en curso y ejecutado y no se puede entablar con especulaciones. Literalmente funciona como un negocio inmobiliario.

Para una mejor explicación, planteamos la siguiente matriz:

**Tabla 3**

*Matriz de barreras de entrada y de salida*

				<b>Barreras de salida</b>	
				Bajas	Altas
		Bajas	Poco convencional	Nada convencional	
<b>Barreras de entrada</b>	Altas	Óptimo	Riesgos muy altos		

*Nota. Elaborado por los Autores.*

El proyecto apunta al estado óptimo, en donde se analiza los puntos de beneficio país, igual de oportunidades de ingresar al mercado en el caso que otras empresas, emprendedores puedan. Como hemos analizado y planteado, las barreras de entrada más importantes son la de inversión.; En este caso automáticamente la cantidad en los

de barreras de entrada disminuyen ya que, quienes entran harán el mejor trabajo posible debido al sacrificio. En otros términos, sólo las empresas que trabajen bajo toma de decisiones exitosas son las que tendrán mejores posibilidades de sobrevivencia. Las barreras de salida son muchas y cuando esto ocurre, dependiendo de la evolución del mercado, quienes permanezcan, muchas veces están dispuestos a hacer lo que sea para permanecer en la “lucha”. Si esto no se controla puede destruir el mercado por completo. A continuación, se detallan algunas de las barreras de salida que consideramos importantes:

- **Equipos especializados:** los utensilios y adecuación para el proyecto son a base de un estudio de la equipación de espacios de cocina.
- **Complicaciones gubernamentales:** Ahora debido a la pandemia, las medidas otorgadas por el Gobierno podrían afectar las decisiones hacia la empresa, puestos de trabajo y otras inversiones.
- **Costos Fijos:** La inversión es fuerte, si se desea salir, el análisis es fuerte.

#### 9.2.1.8.5. Naturaleza de la rivalidad

Para este modelo de negocio innovador en el mercado de la ciudad de Guayaquil, Ecuador, los factores externos de competencia son bajos debido a que la inversión inicial de capital es considerable. Entonces, aunque existan incubadoras y empresas de asistencia a los emprendimientos, no se encuentran aquellas especializadas en Dark Kitchen. Sin importar el auge de las cocinas ocultas, consideramos esencial aportar con sistemas y soluciones integrales especializadas que

garanticen crecimiento a nuestros clientes y seguridad a este nuevo emprendimiento. Así mismo la localidad escogida y los materiales de construcción. El reto más importante a evaluar será la existencia de una competencia que decida invertir en un modelo de negocio similar y decida reducir sus costos sin brindar ningún valor agregado al servicio, donde volvemos a recalcar la importancia de la diferenciación y el posicionamiento de la marca, que entra como pionera de su rama en el mercado ecuatoriano.

#### *9.2.1.9. Aliados estratégicos*

##### *9.2.1.9.1. Equipamiento de cocina y localidades*

- **TERMALIMEZ**

Empresa de diseño de equipos de cocina especializados que proveen a empresas gastronómicas del Ecuador como KFC, Gus y PizzaHut. Cuenta con asistencia técnica con garantía y herramientas de trabajo adaptadas a cada necesidad gastronómica.

- **IBEA S.A.**

Empresa de venta de instrumentación gastronómica, cuentan con un equipo capacitado para dar un servicio personalizado y de asistencia técnica con garantía tanto de productos nacionales como importados.

##### *9.2.1.9.2. Asesoría y servicio*

- **FRANSUR**

Empresa que ayuda a los emprendedores en etapa de crecimiento y expansión para lograr que las marcas que participen dentro de sus servicios puedan



comercializarse como franquicias, generando una comisión de venta por cada venta de franquicia nueva y con el servicio de adaptación de cocinas en los distintos puntos estratégicos de la ciudad y del país. Como aliado estratégico esta empresa nos permite cerrar el ciclo de necesidades. Si bien los emprendedores pueden empezar con nosotros sus negocios gastronómicos y crecer para formalizarse, FRANSUR puede coger a aquella marca, evaluar su potencial y venderla para lograr la expansión total del emprendimiento.

- **Tabú Studio**

Tabú Studio es una agencia de marketing digital y comunicación especializada en desarrollo de contenido digital. Dentro de sus servicios también se encuentra el desarrollo de campañas y estrategias de marketing digital para empresas y marcas.

### **9.3. GERENCIA: PLAN DE MARKETING**

#### 9.3.1. Plan de marketing

##### 9.3.1.1. Objetivos de Marketing

#### **Objetivo general**

Alcanzar un 75% de la capacidad instalada de ocupación de las cocinas en un periodo de 6 meses.

#### **Objetivos específicos**

- Aumentar las visitas al sitio web en un 25%, en un periodo de 4 meses.
- Generar un 15% de leads a través de la página web en un periodo de 4 meses.
- Incrementar un 15% mensual las interacciones dentro de la plataforma de Instagram en un periodo de 3 meses.
- Incrementar la exposición de marca un 10% luego de 3 meses de apertura, participando en ferias gastronómicas/negocios en un periodo de 12 meses.

#### 9.3.1.1.1. La posición estratégica

#### 9.3.1.1.2. Estrategia Competitiva

Estrategia de posicionamiento enfocado en el desarrollo de productos, mediante el objetivo de la atracción y estrategia de diferenciación.

Se plantea la estrategia según la etapa del ciclo de vida del producto:

Introducción, por lo que se desarrolla la estrategia de posicionamiento y atracción mediante la diferenciación del producto, incentivando las compras entre los emprendedores/marcas del nuevo producto. Atraer a estos consumidores, mediante el conocimiento de marca e incentivo de las primeras compras del servicio.

#### **Ventaja Competitiva**

Primera incubadora especializada en el proceso de incubación y co-workings para Dark Kitchens en la ciudad de Guayaquil.

#### 9.3.1.1.3. Diferenciales

Con Fantome, contarán con asesoría técnica especializada en incubación de Dark Kitchen's que tiene como finalidad la automatización del negocio del cliente. A su vez, tendrán cocinas útiles, 100% equipadas y compactas con logística a disposición.

Justificación:

Fantome es un proyecto de Dark Kitchens que busca la incubación y co-working de Dark Kitchen's como medio de producción económica en tiempos de COVID-19.

Una propuesta totalmente innovadora en el ámbito de negocios gastronómicos busca facilitar sus procesos e incrementar su volumen de ventas al tener acceso a una población creciente de usuarios en Guayaquil.

#### 9.3.1.1.4. Propuesta de Valor

Debido al panorama actual para los emprendimientos en etapa inicial de negocio y marcas que buscan únicamente un punto de distribución digital, nos proponemos a facilitar la generación de negocios gastronómicos.

#### 9.3.1.2. Producto / Servicio

##### **Insight**

pandemia causó muchos problemas en la vida de los emprendedores, empleados, inclusive empresas. Muchas personas se quedaron sin trabajo, por ende, tenían que buscar otras alternativas para poder mantenerse a ellos mismos o a su familia.

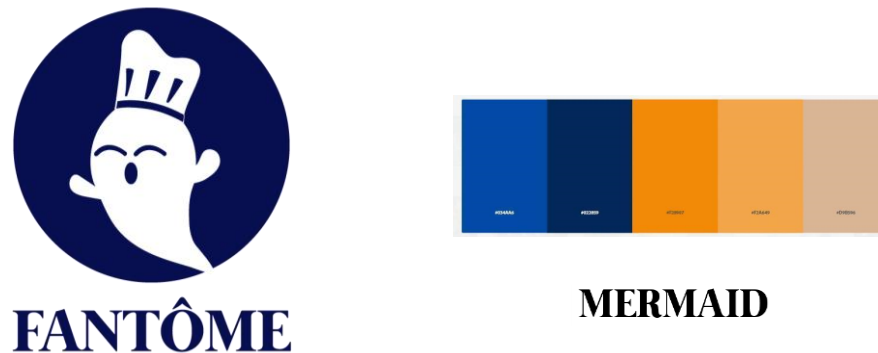
##### **Justificación**

Fantôme como lugar de coworking e incubación de dark kitchens en la ciudad de Guayaquil necesita conectarse con su público objetivo a través del concepto de brindarles una cocina 100% equipada y la asesoría que necesitan para mantener su negocio gastronómico a flote, satisfaciendo una demanda en una ciudad eminentemente gastronómica y funcionando como una empresa eje en el desarrollo económico de la ciudad, así como aprovechando el concepto de desarrolladores de negocios que posee.

#### 9.3.1.3. Nombre de la empresa

### Ilustración 23

*Logo de Fantôme, paleta de colores y tipografía.*



Nota: Elaborado por los Autores, 2021

Para la elección del nombre se buscaba conectar y generar asociaciones tanto la esencia de la gastronomía global como con la identidad de los negocios y emprendedores que son nuestro público objetivo, por ende se escogió "Fantôme", cuyo significado es fantasma en francés, haciendo alusión tanto a la meca de la gastronomía y alta cocina mundial, así como a esos puntos gastronómicos ocultos, asociándolo al éxito digital moderno acompañado de la nueva realidad y la ola de negocios automatizados que aparecieron como fantasmas.

El isotipo presentado muestra un fantasma con sombrero de cocina, para resaltar el modelo de negocio gastronómico. Su rostro demuestra confianza y carisma, al igual que sus brazos abiertos y levantados, dando a entender la apertura que estos negocios/emprendimientos pueden llegar a tener con la marca.

El color principal de la marca es el azul, que inspira facilidad, calma, confianza y profesionalismo, y los colores secundarios son los tonos naranjas, que representan la juventud de la marca, al ser nueva e innovadora. Tal como la propuesta de valor de

nuestro modelo de negocio, facilitar la generación de negocios gastronómicos, de la mano con la tipografía que es formal, fiable y estable.

### **Servicio 1:**

### **Ilustración 24**

*Render de las instalaciones de Fantôme..*



*Nota:* Elaborado por los autores, 2021.

Alquiler de un coworking de dark kitchen.

Donde tendrán un espacio de veinte metros cuadrados con los siguientes servicios:

1. Espacio de cocina 100% equipado.

### **Ilustración 25**

*: Cocina de Fantome con todo el equipamiento*



*Nota:* Elaborado por los autores, 2021.

**Ilustración 26**

*Área de lavado y almacenamiento de cada cocina*



*Nota:* Elaborado por los autores, 2021.

**Ilustración 27**

*Área de refrigerante de cada almacenamiento de cocina*



*Nota:* Elaborado por los autores, 2021.

**Ilustración 28**

*Ventana de entrega de cada cocina para el retiro de la comida*



*Nota:* Elaborado por los autores, 2021.

2. Espacio de desechos.
3. Servicio de limpieza de las cocinas.
4. Mantenimiento técnico de los equipos.
5. Seguridad y vigilancia.
6. Internet rápido
7. Valores de agua y luz.

Es importante mencionar que Fantôme no incluye en su primer servicio, la materia prima, en este caso, la comida o el inventario.

### **Servicio 2:**

Servicio de incubación de un coworking de dark kitchen.

Donde incluye el alquiler de 1 coworking y el asesoramiento estratégico de creación de marca.

1. Asesoramiento estratégico de creación de marca gastronómica.
2. Negociación con todas las apps de delivery disponibles.
3. Diseño y revisión de la funcionalidad del menú e-commerce de cada app de delivery.
4. Planificación de contenido en redes sociales.
5. Análisis de testeo con expertos gastronómicos.

El estudio de mercado nos indica que las 3 áreas principales del negocio en las cuales los emprendedores manifiestan una necesidad, donde requieren de asesoría son: Marketing 52,9%, Social Media Management 44,1%, Logística y Automatización de

procesos 38,2% dentro de nuestra muestra de 100 encuestas. Por consiguiente, Fantôme promete soluciones integrales para las marcas incubadas de negocios gastronómicos. Incluyendo todo el asesoramiento estratégico y planificación de contenido para abrir una dark kitchen.

Dentro del asesoramiento estratégico estarán incluidos servicios de contenido compuesto entre fotografías y diseños gráficos dentro de una planificación mensual, haciendo uso de técnicas como brainstorming y la creación de objetivos SMART. También tenemos la revisión de diseño y funcionalidad del menú e-commerce de cada aplicación. Y, por último, un análisis de testeo con expertos gastronómicos para evaluar la calidad de los productos que cada marca incubada va a ofrecer. De la mano con un asesor, debe de reportar todos los resultados bajo un reporte de indicadores de medición.

### **Página Web**

Para el desarrollo de la página web, se tomaron en cuenta las siguientes variables:

**Usabilidad web:** La página web de Fantôme es fácil de utilizar, al usuario no le tomará más de 5 minutos realizar alguna acción en específico debido a la fácil redacción y navegación web. Se busca que los usuarios obtengan una experiencia positiva de la web.

**Accesibilidad web:** Dentro de la página web, con tan sólo 3 a 4 clics podrás obtener la información que se requiera con una velocidad de desempeño pragmática. Donde de manera rápida e intuitiva podrá disponer de atajos que faciliten la navegación dentro de la misma.

La página web será nuestra herramienta de visualización más importante para motivar el contacto con los posibles clientes.

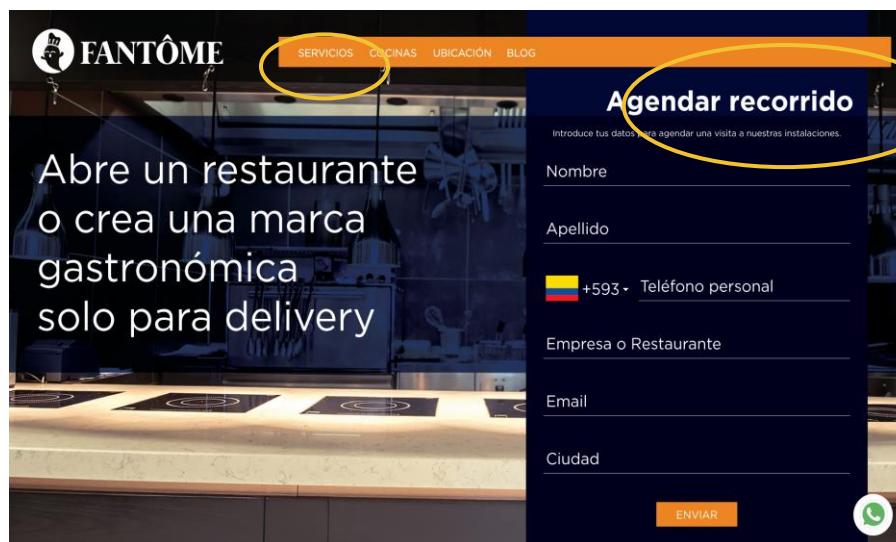


Dentro de la página web podrás:

- a. Registrar tus datos con la finalidad de agendar un recorrido dentro de nuestras instalaciones. Al ingresar los datos personales, se obtendrá una base de datos, mismos que se utilizarán para enviar mailings sobre los servicios de la marca Fantôme e información relevante a la nueva era digital de pedidos a domicilio.
- b. Acceder a toda la información sobre los servicios que ofrece, mismos que son detallados a continuación:

### Ilustración 29

*Diseño de la página web.*



*Nota:* Elaborado por los autores, 2021.

- c. Dentro de nuestros servicios, podrás acceder a la información del alquiler de una Dark Kitchen y los beneficios de obtenerla. En caso de requerir otro tipo de información, siempre estará disponible el ícono de whatsapp en la esquina inferior derecha para contactarse con un chatbot o un asesor y obtener una atención personalizada.

### Ilustración 30

*Página Web. Servicio de alquiler de una dark kitchen*



*Nota: Elaborado por los autores, 2021.*

- d. Se visualizará el servicio de Incubación de una Dark Kitchen, donde se detalla que contiene este paquete y de qué manera beneficiará al emprendedor gastronómico. Mediante un chatbot de Whatsapp con respuestas automáticas o un asesor, se podrá agendar de manera personalizada reuniones de una manera eficiente y rápida en todo momento.

### Ilustración 31

*Página web. Servicio de incubación de una dark kitchen.*



*Nota: Elaborado por los autores, 2021.*

- e. Dentro de nuestro blog, colocaremos información relevante sobre la nueva era digital de Dark Kitchens. Se detallan las ventajas de obtener este servicio, las necesidades de los consumidores actuales frente a un negocio gastronómico, estrategias de marketing, ventas y más. Los mailings se enviarán de manera periódica, una vez por semana.

### Ilustración 32

*Blog de la Página web.*



*Nota:* Elaborado por los autores, 2021.

### Ilustración 33

Contenido de mailing.



*Nota:* Elaborado por los autores, 2021.

Arte visual con botones de acción que redirecciona a la página web para conocer sobre los servicios que te ofrece Fantôme. Mediante la plataforma mail up, se enviarán mailings a la base de datos de usuarios que dejen sus datos en la página web.

Con la finalidad de posicionar la marca de Fantôme y obtener clientes potenciales, se detallan las siguientes estrategias de marketing que cumplan con los objetivos específicos.

### Estrategia SEM/SEO

La estrategia SEM (Search Engine Marketing) cuya traducción al español es "Marketing en Motores de Búsqueda" tiene como finalidad obtener mayor visibilidad mediante campañas de publicidad pagadas en los buscadores de internet, posicionando

palabras clave como: cocina oculta, dark kitchen, restaurantes, cocinas fantasmas, pedidos a domicilio, entre otras.

Con la estrategia SEM, se busca aumentar el tráfico en la página web de Fantôme, incrementar los leads, tener una presencia online posicionada, aumentar engagement y convertir un usuario en cliente.

La estrategia SEO (Search Engine Optimization) cuya traducción al español es "Optimización para Motores de Búsqueda". Consiste en posicionar la página en los primeros resultados de búsqueda a nivel orgánico. Esto tiene como objetivo que las visitas orgánicas dentro de la página web se conviertan en clientes potenciales, por lo que el modelo de pago sería coste por clic, esto quiere decir que se pagaría por las veces que los usuarios hagan clic en la página web.

Las palabras clave que vamos a utilizar son las siguientes: Comida a domicilio, cocinas ocultas, restaurantes, delivery, cocinas fantasmas.

Queremos lograr un posicionamiento local, esto quiere decir que vamos a aparecer en las primeras posiciones de Google para la localidad de Guayaquil, donde se encuentran nuestras instalaciones.

#### **9.3.1.4. Precio**

Para determinar el precio de los servicios se tomó en cuenta el costo total unitario de Fantome.

La estrategia de precio implementada fue precio diferenciado, al ofrecer dos tipos de servicio, el de incubación + alquiler y el de únicamente alquiler para nuestro grupo objetivo primario y secundario.

Por lo cual, el primer el precio que se fija es de \$1,550.00 mensuales el arriendo de una cocina 100% equipada con los servicios de limpieza, mantenimiento técnico de los equipos, seguridad y vigilancia, espacio de desechos, internet rápido y valores de agua y luz.

El segundo precio establecido es de \$1,750.00 mensuales, donde los clientes podrán acceder al alquiler de una cocina 100% equipada y al servicio de incubación. La incubación incluye una marca del modelo de negocio Dark kitchen, donde tendrán el asesoramiento estratégico de creación de marca gastronómica, negociación con todas las aplicaciones de delivery disponibles, creación, diseño y revisión de la funcionalidad del menú ecommerce de cada app de delivery, de la mano con una planificación de contenido en redes sociales y el análisis de testeo con expertos gastronómicos.

### **Costos de producción del servicio:**

Los proveedores que se van a contratar serán:

1. Termalimex

Nos va a proveer con asistencia y garantía técnica y herramientas de trabajo para cada negocio gastronómico de Fantôme.

2. Ibea

Nos va a proveer con todos los equipos que necesita cada cocina para operar, incluyendo la asistencia técnica y la garantía de los productos nacionales e importados.

3. Fransur

Nos va a proveer el servicio de crecimiento y expansión de todas las marcas de Fantôme para que puedan comercializar como franquicia.

#### 4. Tabú Studio

Nos va a proveer con el manejo de página web y redes sociales para la publicidad digital que requiere Fantôme.

##### **Detalle de costos de Fantome:**

- Total de costos de producción por cada cocina:
  - Cocina 100% equipada \$539.34, considerando a Ibea como proveedor de todos los equipos.

Margen de ganancia bruto: 65,2% por cada cocina alquilada.

El costo total unitario del producto A que incluye solo el alquiler de una cocina 100% equipada, tiene un costo unitario de \$539.34 para este producto. En base a la investigación de mercado, costos y gastos se propone un precio de \$1,500 USD con una ganancia neta de \$1,010.48 y un margen del 65.2%.

- Cocina 100% equipada más incubación \$939.34, considerando a todos los proveedores mencionados.

Margen de ganancia bruto: 46,3% por cada cocina alquilada y el servicio de incubación.

El costo total unitario del producto B es de \$939.34, dicho valor incluye el servicio del alquiler de una cocina totalmente equipada más el servicio de incubación, en base a la investigación de mercado, costos y gastos, se propone un precio de venta al público de \$1,750 USD con una ganancia neta de \$810,22 USD a un margen del 46.3%.

Es importante mencionar que para el periodo de 12 meses se contempla una proyección de venta del 75% de ocupación, por lo que las ventas totales al primer año serán de \$121,174.25.

**Tabla 4***Costo Fijo*

<b>COSTO FIJO</b>	<b>ANUAL</b>
MO Directa e Indirecta	\$ -
Depreciación	\$ 4,335.90
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>\$ 4,335.90</b>

*Nota*, Elaborado por los Autores, 2021

**Tabla 5***Costo Total Unitario*

<b>COSTO TOTAL UNITARIO</b>	
Unidades/Año	8
Costo Directo Total Unitario	\$ 2,167.95
Gasto Administrativo Unitario	\$ 7,080.30
Gasto de Venta Unitario	\$ 2,887.47
<b>COSTO TOTAL UNITARIO</b>	<b>\$ 12,135.72</b>

*Nota*, Elaborado por los Autores, 2021

**Tabla 6***Margen de ganancia*

<b>Producto</b>	<b>Costo</b>	<b>P.V.P.</b>	<b>Ganancia</b>	<b>%</b>
	<b>unitario</b>		<b>neta</b>	
(A) Alquiler	\$539,34	\$1.550	\$810,22	46,30%
(B) Alquiler + Incubación	\$939,34	\$1.750	\$1.010,48	65,20%

*Nota*, Elaborado por los Autores, 2021



El margen de ganancia deberá cubrir los gastos operacionales y administrativos para que sea rentable y genere ganancia en el proyecto.

#### **9.3.1.4. Plaza**

La localización de Fantôme será en La Aurora, cerca del C.C El Dorado.

Según el estudio de mercado, La Aurora es la ubicación más estratégica del sector, ya que tiene gran acercamiento con distintas urbanizaciones que están teniendo un crecimiento exponencial, es una zona que concentra gran cantidad de usuarios activos de delivery apps y también presenta un crecimiento comercial y urbanísticamente en el sector.

Según Pedro Salazar, alcalde de Daule, menciona que hace una década la población de la parroquia la Aurora era de apenas 3.00 habitantes. Actualmente en la zona mencionada, residen más de 80.000 personas que ocupan alrededor de 56 conjuntos residenciales y 9 centros comerciales que hay por el lugar (El Comercio, 2021).

La cobertura de las apps de delivery son muy limitadas, al ocupar 5km a la redonda, muchos negocios gastronómicos no llegan a tener un rendimiento mayor de consumo a causa de esa limitante. Por otro lado, La Aurora, al tener un gran crecimiento urbanístico, ser de fácil acceso de usuarios con poder adquisitivo, nos permite una mejor optimización y resultados del negocio para nuestros clientes.

### 9.3.1.5. Promoción

Las herramientas estratégicas de promoción serán el merchandising y la venta personal. Con el merchandising buscamos generar un incentivo para la afluencia de clientes y maximizar la compra de productos de las marcas incubadas, enviando cupones en las órdenes de compra de los clientes. Con la venta personal, se pretende promover los servicios de Fantôme a través de una interacción directa y personal con el cliente, presentando de manera formal, planificada y presencial el servicio junto con el beneficio del descuento, para de esta manera lograr una venta efectiva del servicio.

- **Cupones con descuentos por aplicaciones de delivery**

Cada pedido realizado en todas las marcas incubadas y que alquilen en Fantôme, llevarán grapados un conjunto de cupones con descuentos de la marca que consuman, para que puedan aplicarlos en sus próximos pedidos a través de las aplicaciones de delivery como Uber Eats, Rappi, Pedidos Ya, etc.

- **10% de descuento a los clientes que paguen 3 meses por adelantado en un sólo pago.**

El precio final de 3 meses por el alquiler de la cocina es de \$4.185 . El precio final de 3 meses de alquiler e incubación de marca es de \$4.725. Esto con la finalidad de infundir confianza en el cliente y beneficiarlo con el porcentaje que se ahorraría. El beneficio del porcentaje de descuento está contemplado en el flujo de caja.

- **Presencia de marca**

Tendremos presencia de marca en ferias gastronómicas activas en Guayaquil como Yummy Shop, Raíces y más. Con la finalidad de dar a

conocer nuestro modelo de negocio y todos los beneficios de formar parte de Fantôme.

#### **9.3.1.6. Plan de retención y fidelización de clientes**

##### ✓ Proceso de Onboarding

En el proceso de ingreso de un cliente nuevo, recibirá una inducción por parte de un representante de la empresa. Se dará a conocer a detalle las instalaciones, sus áreas, procesos, normativas, etc. Además, se le obsequiará un kit de obsequios y souvenirs/merchandising de la empresa. Este va a incluir un delantal de color azul con el logo de Fantome, una agenda personalizada con la marca del cliente y Fantome, pluma, vaso de cerámica con el logo de la empresa y una gorra con el logo de Fantome.

##### ✓ Proveer atención personalizada y confidencial

Se brindará una agenda digital en la que cada cliente podrá conocer los horarios en los cuales podrá comunicarse con nosotros y tener reuniones periódicas. Esta atención será para ayudarlos con consultas, problemas internos o incluso reuniones con algún asesor para el servicio de incubación. Así mismo, contarán con el apoyo del administrador para llamadas de emergencia a cualquier hora. Por otro lado, parte del contrato legal, se estipulará la confidencialidad de la información tratada con cada cliente. Con cada uno de los clientes, las conversaciones, programas, estrategias y decisiones serán analizadas de manera individual/personalizada.

##### ✓ Evaluaciones y seguimientos periódicos

De manera periódica, cada quince días tendremos reuniones **ONE-on-ONE** para conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes, resultados sobre el tiempo y

avances sobre las necesidades de sus negocios. Estas evaluaciones nos permitirán conocer qué servicios o estrategias necesitan modificar dentro de su modelo de negocio para identificar puntos de mejora y de crecimiento.

### **9.3.1.7. Plan de Comunicación**

Tono

Cercano y formal.

#### **9.3.1.7.1. Objetivos de Comunicación**

##### *Objetivo General*

Lograr el posicionamiento de marca en los emprendedores gastronómicos en etapa de iniciación y marcas reconocidas en etapa de desarrollo en la ciudad de Guayaquil en un periodo de 12 meses.

##### *Objetivos específicos*

Generar conocimiento del nuevo producto Fantôme a nuestro grupo objetivo primario y secundario en la ciudad de Guayaquil en un periodo de 3 meses.

Establecernos como expertos y referentes en Dark Kitchens en la ciudad de Guayaquil en un periodo de 8 meses.

Generar impacto mediante el boca a boca y las estrategias de llamada a la acción con la finalidad de estimular la compra y atraer al cliente a los canales digitales en un periodo de 9 meses.

##### *Concepto de comunicación*

Fantôme es una solución de negocios gastronómicos rápida, quien se encarga de la marca y la cocina.

### *Concepto Creativo*

Simplificamos todo por ti.

### *Justificación*

Esta frase busca que se refleje lo fácil que sería invertir en tu negocio con Fantôme, sin que te preocupes o cuestiones sobre tu volumen de ventas, tu lugar de trabajo, las estrategias de ventas, marketing, comunicación o calidad en la comida.

### **9.3.1.7.2. Plan de Medios**

#### *Estrategia de redes sociales*

Datos del informe Ecuador Estado Digital 2021 apuntan que Quito y Guayaquil son las dos ciudades con más usuarios en redes sociales en el país. Entre las dos ciudades suman 27% de la población activa en redes. Y en todo el país, el 78,7% usa estas plataformas a diario (Primicias, 2021). El 32% de usuarios ecuatorianos activos en Instagram son de 25 a 34 años de edad Siendo Instagram, la plataforma de mayor interacción por parte de los usuarios que son nuestro grupo de interés, se elegirá como la plataforma principal que se utilizará como medio digital para la promoción de todos los pilares de contenido de valor, entretenimiento, promocional y educativo de Fantôme, mismo canal que bajo un presupuesto de pauta con objetivo alcance y reconocimiento, los redireccionará a la página web, con la finalidad de ser atendido bajo un asesor de ventas de Fantôme para una atención más personalizada. Las redes sociales secundarias serán LinkedIn, cuya participación de usuarios activos de 25 a 34 años es del 34,1% en Ecuador. Facebook, cuya concentración de usuarios activos en la ciudad de Guayaquil es de 20,26%. Siguiendo a Twitter con el 33% y Tik Tok con el 29% ( Del Alcázar Ponce, 2021).

Estas plataformas digitales serán las herramientas de promoción para conectar e interactuar con nuestro público objetivo primario y secundario, quienes, en su mayoría, utilizan estos medios digitales para dar a conocer su negocio o poseen la misma como cuenta personal.

Según el estudio de mercado, nuestro público objetivo primario, quienes son los emprendedores gastronómicos en etapa inicial, entre 0 a 3 años, utilizan como red social principal Instagram, Tik Tok y Facebook para dar a conocer sus productos. Por otro lado, nuestro público objetivo secundario, quienes son las marcas o franquicias gastronómicas que tienen de 4 a 10 años en el mercado, utilizan Instagram, Facebook, LinkedIn y Twitter.

Buscamos formar una comunidad de emprendedores y marcas gastronómicas que deseen simplificar su negocio al contratar a Fantôme como un facilitador de la generación de negocios gastronómicos. Donde, mediante capacitaciones virtuales sobre food styling en facebook, escribir sobre la era digital en la gastronomía en LinkedIn y comentar sobre las tendencias que son ahora una realidad, como los beneficios de formar parte de Fantôme en Twitter, o atraer la curiosidad hacia nuestras instalaciones donde nos divertiremos realizando contenido junto a las marcas incubadas haciendo uso de tendencias como ASMR, Muk Bang y bailes en Tik Tok, los incite a visitar las redes sociales, la página web y se suscriban al blog.

A su vez, es importante mencionar que Instagram no permite realizar llamadas a la acción por medio de "deslizar hacia arriba" que te direccionan a un canal digital sea Whatsapp o página web, se realizarán actividades para redireccionar la comunicación a la página web de [www.fantome.com.ec](http://www.fantome.com.ec)

Dentro de las publicaciones semanales de cada post, se colocará en el caption el call to action de que nos visiten a la página web de Fantôme.

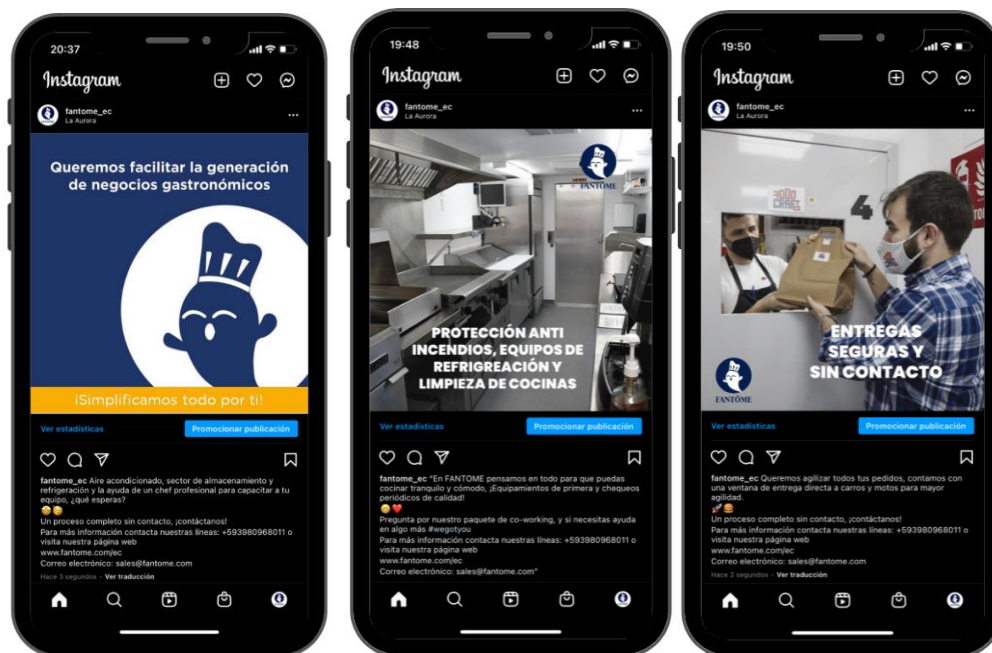
Se colocará en la biografía de la página de Instagram el link del sitio web y el número de Whatsapp.

Post e historias comunicando sobre el contenido que se subirá al blog que aparecerá en el sitio web.

Menciones de influencers en historias y posteos que comuniquen sobre los servicios de Fantome en sus redes sociales, que los redireccione a la página web.

### Ilustración 34

#### *Referencia de contenido en Instagram*



*Nota: Elaborado por los Autores, 2021*

Una vez que Fantôme llegue a los 10 mil seguidores en Instagram, se activará las opciones de "deslizar hacia arriba" donde nos permitirá dirigir a la audiencia a la página

web de Fantôme, por consiguiente, aumentará el tráfico en el sitio y se logrará cumplir con el objetivo de marketing de aumentar las visitas en la página web e incrementar la visibilidad de la marca.

### **Contenido para Instagram**

La cuenta de Instagram tendrá el enlace que los dirige a la página web para obtener más información. Además de contenido constante sobre los clientes y casos exitosos, campañas de comunicación que se enfoquen en los recursos que posee el servicio, así como una plataforma de contacto directo vía correo electrónico y mensajes directos.

#### Planificación del contenido mensual en Instagram

El contenido que se compartirá en Instagram tiene su porcentaje de participación, donde:

El *contenido de valor* será representado bajo el 40%, mismo que será compuesto por captions, videos, fotos y gráficas que satisfaga las necesidades y resuelvan los problemas de nuestro grupo objetivo.



### Ilustración 35

#### 36 Contenido de valor para Instragram



*Nota, elaborado por los autores, 2021.*

El contenido de entretenimiento será representado bajo el 30%, mismo que será compuesto por videos, fotos y gráficas que contengan humor y sentimientos, donde se invita al usuario a interactuar y compartir.

### Ilustración 36

*Referencia de contenido de entrenamiento para Instagram*



*Nota, Elaborado por los autores, 2021*

El *contenido promocional* será representado bajo el 20%, mismo que será compuesto por gráficas, videos y fotografías que ayuden a publicitar a Fantôme para lograr vender los beneficios de los servicios que se ofrecen.

### Ilustración 37

#### *Contenido promocional para Instagram*

**FANTÔME**  
**DARK KITCHEN**

Conoce la manera más fácil para expandir tu negocio gastronómico. Simplemente todo por el internet en tu marca y nosotros nos encargamos de la cocina.

ABRIR UNA COCINA EN MENOS DE UN MES  
EXHIBIR TU RESTAURANTE A NUESTROS CLIENTES  
VENIR LOS PLATILLOS A NUESTROS CLIENTES  
TE AYUDAMOS A TENER ÉXITO EN UN TIEMPO A DOMINIO

**¿Conoces nuestra página web?**

Agenda tu recorrido a nuestras instalaciones aquí: [FANTOME.COM.EC](https://FANTOME.COM.EC)

**¡YENDO!** **¡YA AGENDÉ!**

**FANTÔME**  
¿Qué es el Servicio de **INCUBACIÓN** Dark kitchen?

ASESORAMIENTO ESTRATÉGICO DE CREACIÓN DE MARCA GASTRONÓMICA  
PLANIFICACIÓN DE CONTENIDO EN LOS MEDIOS DIGITALES  
NEGOCIACIÓN CON LAS APPS DE DELIVERY  
ANÁLISIS DE TESTEO CON EXPERTOS GASTRONÓMICOS  
ALQUILER DE UN CO-WORKING DE DARK KITCHEN

*Nota, Elaborado por los autores, 2021*

El contenido educativo será representado bajo el 10%, mismo que será compuesto por videos, gráficas y fotos que instruyan a la audiencia en alguna tarea, sea por trucos, tips o un paso a paso.

## Ilustración 38

### *Contenido educativo para Instagram*



*Nota, Elaborado por los autores, 2021*

Con estos pilares se formulan las siguientes acciones para una estrategia de comunicación de marca mediante Instagram:

### *Producción de fotos profesionales*

Para el lanzamiento de la marca Fantôme, debemos crear expectativa mediante fotografías profesionales del lugar donde queda ubicado, del antes y después del edificio, las cocinas equipadas, los clientes, las marcas de delivery que transitan en las instalaciones y el detrás de escena o makeover de la marca. La producción de fotos será utilizada para poder subir contenido real a la plataforma para de esta manera poder humanizar la marca y lograr el posicionamiento que está dentro de nuestros objetivos como marca.

### *Producción de videos profesionales*

Con la ayuda de los videos profesionales, se logrará comunicar de una manera más rápida la propuesta de valor. En menos de 30 segundos se podrá captar la atención de nuestros posibles clientes bajo la técnica del storytelling. Los videos tendrán como finalidad contar las historias y vivencias de Fantôme, grabar los días de trabajo, contenido en tendencia con nuestros clientes, datos curiosos sobre nosotros y más. Los videos serán utilizados para historias, publicaciones, reels e Igtv, los cuales serán pautados y redirigidos a la página web para tener mayor tráfico en el sitio, generar más leads y la posibilidad de atraer clientes potenciales.

### *Producción de fotos y videos orgánicos*

Con la ayuda de nuestro Community Manager, vamos a grabar de manera orgánica lo que se vive todos los días en Fantôme. Desde que inicia la jornada de trabajo con las marcas incubadas, como realizan la comida, hasta como la entregan. Mismo contenido que se subirá a historias con el objetivo de que la audiencia interactúe y conozca sobre los días de trabajo de Fantôme. Para esto, utilizaremos las encuestas, el cuestionario y el box de preguntas que nos brinda la plataforma de Instagram.

### *Posts diseñados de Instagram*

Se grafican post que vayan de la mano con la identidad de marca de Fantôme, donde se mostrarán animaciones y diseños referentes al giro de negocio, en este caso la gastronomía. Con la participación de nuestros clientes y nuestros servicios, se crearán gráficas que sean testimoniales, humorísticas y educativas. Los caption de cada posteo invitarán al usuario a visitar la página web y a interactuar con ellos.

### **Influencers**

Debido a la gran acogida que tienen los influencers actualmente en Guayaquil, hemos escogido a jóvenes que tienen un engagement ratio de 0 a 5%, donde les haremos llegar un gift box brandeado de la marca Fantôme, donde adentro podrán encontrar comida de diferentes marcas que son nuestros clientes en Fantôme. Las personas que hemos escogido tienen una buena interacción y reconocimiento en el mercado que nos interesa. Los influencers escogidos son los siguientes: Food Journal 8.234K, Hello Foodie 23k, Las Recetas de Anita Belén 115K. De esta manera, conseguiremos tener una mayor visibilidad de marca a través de personas que tienen una comunidad de posibles clientes que les interese adquirir los servicios de Fantôme.

## Ilustración 39

### Perfiles de las influencers

The image shows a screenshot of social media profiles for three influencers. The first profile is @foodjournalec, located in Guayaquil, Ecuador, with 8.2K followers and a 4.85% engagement rate. The second profile is @hellofoodie\_ec, located in Ecuador, with 23.1K followers and a 0.19% engagement rate. The third profile is @lasrecetasdeanitabelen, located in Ecuador, with 116K followers and a 0.75% engagement rate. Each profile includes a bio, a location, and a list of related accounts.

Profile Name	Followers	Engagement Rate
@foodjournalec	8.2K	4.85%
@hellofoodie_ec	23.1K	0.19%
@lasrecetasdeanitabelen	116K	0.75%

*Nota. Elaborado por los autores, 2021*

## Contenido para Tik Tok

Junto con la ayuda de la producción de videos, realizaremos en relación a las marcas que trabajen en Fantôme, videos tipo:

Grabaciones ASMR (*Autonomous Sensory Meridian Response o Respuesta Sensorial Meridiana Autónoma*), este tipo de contenido apareció por primera vez en 2010 como una forma experimental con el sonido de sus voces, objetos, comida, con el objetivo de un placer puramente sensorial, para obtener efectos específicos. (Egregius, 2018)

#### **Ilustración 40**

*Ilustración referente al contenido ASMR. La fiebre de los videos ASMR: ¿Por qué provoca tanto placer?*



Contenido Muk bang, empezó en 2010 en un sitio web llamado AfreecaTV, el cual permitía la interacción entre los anfitriones y sus espectadores. El término mukbang es la combinación de la palabra coreana para decir comida (muk-da) y teledifusión (bang-song) y eso describe lo que es, emisiones televisadas en la que las personas come de manera excesiva mientras cuenta historias divertidas mediante videos que luego suben a sus redes sociales. (Jaureguilorda, 2019)

### Ilustración 41

*Contenido referente para Tik Tok. Copilaciones de ASMR y Muk Bang Tik Tok.*



Mostrar contenido sobre las experiencias y testimonios de nuestros clientes con Fantôme es fundamental. Aprovechar esta herramienta de contenido audiovisual será de gran ayuda para poder llegar a más personas, con la finalidad de viralizar nuestro contenido y hacer uso de la plataforma para dirigir la audiencia a nuestra página web.

### Ilustración 42

*Referencia de contenido en Tik Tok.*



*Nota: Elaborado por los Autores, 2021*

## Contenido para LinkedIn

Queremos formar una comunidad de negocios gastronómicos en la ciudad de Guayaquil, que le interese sobre la nueva era digital de la comida a domicilio y las necesidades del consumidor frente a este modelo de negocio como lo son las Dark Kitchens. Es por esto que, mediante capacitaciones virtuales, contenido informativo, testimonios de expertos de negocios gastronómicos y marketing, vamos a lograr que los usuarios conozcan, interactúen y se pongan en contacto con nuestra página web y blog.

### Ilustración 43

*Referencia de contenido para LinkedIn.*



*Nota, Elaborado por los autores, 2021*



## Contenido para Twitter

Mediante esta plataforma vamos a reforzar los beneficios de formar parte de Fantôme, se abrirán hilos de conversaciones donde todo empieza contando la historia de cómo nace la marca y la ventaja competitiva que posee. Se compartirán soluciones y herramientas dentro de la plataforma para manejar un negocio gastronómico de la manera más estratégica y funcional posible.

### Ilustración 44

#### *Referencia de contenido para Twitter*



*Nota, Elaborado por los autores, 2021*

La respuesta esperada para orientar el contenido y diseño del mensaje hacia la compra es el método AIDA:

**Atención:** Generar reconocimiento de marca en parte del público objetivo, donde se acuerden del nombre Fantôme.

**Interés:** Despertar el interés en la marca debido a su propuesta de valor diferenciada e innovadora.

Deseo: Generar la necesidad de invertir en tu propia cocina oculta 100% equipada e incubación para incrementar el volumen de ventas del negocio.

Acción: Conseguir que alquilen por más de 6 meses e inviertan en el servicio de incubación gracias a las acciones y resultados realizados en las diferentes plataformas de medios digitales.

### 9.3.1.7.3. Presupuesto

**Tabla 7**

*Presupuesto de Marketing - Mensual*

<b>Presupuesto de Marketing - Mensual</b>					
<b>Rubro</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Subtotal</b>	<b>IVA 12%</b>	<b>Total</b>
<b>Agencia de MKT</b>	Servicio de Community Management	1	\$ 179	\$21	\$200
	Elaboración de videos profesionales	5	\$ 268	\$32	\$300
	Cuota de diseño y creación de página web	1	\$ 134	\$16	\$150
	Mantenimiento de página web	1	\$ 89	\$11	\$100
	Elaboración de estrategia y plan de marketing	1	\$ 223	\$27	\$250
<b>Pauta</b>	Presupuesto para pauta en Facebook Ads	1	\$ 134	\$16	\$150
	Presupuesto Google Ads (SEO-SEM)	1	\$ 45	\$5	\$50
<b>Mailing</b>	Cuota de servicio Mail up	1	\$ 509	\$61	\$570
<b>TOTAL</b>					<b>\$1,770</b>

*Nota, Elaborado por los Autores, 2021*

Total, de publicidad digital anual: \$ 21,240

## 9.4. GERENCIA: ESTUDIO TÉCNICO

### 9.4.1. Descripción del producto/servicio

Después de la pandemia los emprendedores tuvieron que innovar sus modelos de negocio para adaptarse a la nueva realidad, es ahí donde nace este nuevo formato de restaurante conocido como Dark Kitchen o cocinas ocultas, el concepto de este modelo es que se caracteriza por ofrecer un servicio de comida diferente a un restaurante comercial debido a que se dedica exclusivamente a la preparación de alimentos y el delivery de los mismos. Cuando la comida está lista, los repartidores la recogen para la entrega, varias cocinas fantasmas además ofrecen comida para llevar, lo cual posibilita que los consumidores recojan su comida ellos mismos (Carmo y Melo, 2021). Es así como tomamos esta nueva oportunidad para crear nuestra propuesta de modelo de negocio, Fantôme consiste en el servicio de alquiler de 8 espacios de cocina que contarán con todos los equipos necesarios para desarrollar sus ofertas gastronómicas como: cocina, refrigerador, bodega, campana de grasa, freidora, ollas, sartenes y utensilios de cocina básicos como cuchillos, espátulas y pinzas, también contará con instalaciones compartidas como una bodega refrigerada, parqueo, zona de espera, sala de reuniones y áreas verdes, y además incluye la asistencia de incubadora de marcas, con un acompañamiento integral respaldado por un equipo de expertos para potenciar las oportunidades de los clientes con la finalidad de que sus marcas crezcan, se desarrollen y sean sostenibles en el tiempo.

#### *¿Qué necesidad responde?*

1. Los emprendedores apuestan por la industria gastronómica y las Dark

Kitchen en Guayaquil.

2. Al prestar un servicio de incubadora se les ofrece la oportunidad a nuevos emprendedores para que logren posicionar su producto y tener un negocio rentable.
3. Este tipo de modelo está pensando para mejorar la eficiencia es por esto que al no tener un espacio físico para ofrecer sus servicios la empresa dedica todo su tiempo en maximizar su logística para que las entregas por delivery sean su ventaja competitiva.

***Parámetros clave del modelo:***

1. Las instalaciones de Fantôme se ubicarán en la Aurora en un terreno de 420m<sup>2</sup> detrás del CC El Dorado.
2. El horario de atención será de 8am a 11:30pm ya incluyendo el servicio de limpieza que tendrá 2 turnos en el día, el primero a las 3pm después de la hora pico de almuerzo y el segundo a las 11pm después de la segunda hora pico de la cena para que así todo quede limpio hasta el día siguiente.
3. Adicionalmente al final de cada día como protocolo y para asegurar la calidad de las instalaciones, una persona revisará el correcto funcionamiento y bienestar de los equipos de gas y sus conexiones, trampas de grasa, la campana de aire y las llaves de tuberías contraincendios.

#### **9.4.2. Presentación / Descripción del prototipo**

Las instalaciones de Fantôme definidas están alineadas a la propuesta de valor de facilitar la generación de negocios gastronómicos en la ciudad de Guayaquil, por lo

cual se han considerado cocinas 100% equipadas con todos los servicios e implementos necesarios para que los clientes puedan desarrollar sus operaciones de la manera más eficiente y oportuna. Las instalaciones de coworking que serán compartidas con los diferentes clientes de Fantôme serán la bodega refrigerada, la sala de reuniones y los paneles de entrega de comida ya que de esta manera se obtienen eficiencias en el uso de los recursos disponibles y se les puede dar el acompañamiento ~~para~~ ~~de~~ las diferentes marcas para que crezcan.

Tras la asesoría de un arquitecto para el diseño y reestructuración del terreno, esta es la propuesta final donde se cuenta con 8 cocinas, 3 baños, área de reuniones, bodega refrigerada, parqueo para motorizados y carros, cuarto de bombas e incluso áreas verdes.

#### **Ilustración 45**

##### *Layout de las instalaciones de Fantôme*



**Nota:** El gráfico representa los planos de distribución de las instalaciones de Fantôme donde se puede visualizar las 8 cocinas, baños, sala de reuniones, cuarto de máquinas, bodega, sala de espera y los parqueos disponibles para carros y motorizados –

*Elaborado por los autores, 2021.*

### **9.4.3. Proceso de compra del servicio**

El proceso de compra es sencillo, y estará enfocado en aprovechar los recursos electrónicos es por esto que el primer contacto con el cliente será a través de nuestra página web donde otorgará la información necesaria, dejando el contacto del personal para poder aclarar cualquier duda e incluso ofrecerles un tour para que puedan conocer las instalaciones y puedan constatar que se encuentran 100% equipadas. Una vez establecido el contacto los siguientes pasos a seguir son la gestión de contratos y la firma de estos, así como también establecer acuerdos y receiptar el valor monetario acordado. El método de pago será dispuesto a conveniencia de clientes, por el momento se contempla: transferencia, tarjeta de crédito o efectivo. Adicionalmente, este servicio nosolo será de coworking con otras cocinas sino también para brindar servicios profesionales para llevar a cabo mejoras e implementación de estrategias.

En el caso que los clientes se sientan estancados, podrá acudir a la administración pararealizar sesiones de estudio para analizar posiciones actuales de la empresa y nuevas misiones de manera particular. Esto es muy importante ya que, si nuestros clientes continúan mejorando, nosotros como Coworking, también. El primer día en la firma del contrato de adquisición del servicio se firmará un acuerdo de confidencialidad entre las partes para la seguridad de la información sensible que comparte el cliente.

### **9.4.4. Ubicación del Proyecto**

La ubicación es un papel fundamental para el éxito de la empresa. Para que exista crecimiento económico en los emprendimientos se debe vincular el nivel individual con los niveles agregados. Para considerar la importancia de este vínculo Carree y Thurik (2010) afirman que el emprendimiento se define como la capacidad y voluntad manifiesta de los individuos, por sí mismos, en equipos, dentro de y fuera de las organizaciones existentes llegando a innovar con nuevos escenarios y oportunidades, introduciendo ideas en el mercado, ante la incertidumbre y otros obstáculos, haciendo decisiones sobre *ubicación*, forma y uso de recursos e instituciones. Es por esto que se requiere una segmentación a nivel demográfico que permita seleccionar la ubicación adecuada para los potenciales consumidores, ya que uno de los objetivos es lograr tener un alto poder adquisitivo, por lo mismo se tomaron en cuenta varios factores para poder encontrar un mercado óptimo.

- Ubicación estratégica
- Tamaño del local
- Poder adquisitivo
- Fácil acceso
- Crecimiento urbanístico.

Siendo la ubicación estratégica la primaria. Debido al radio geográfico de alcance de las delivery apps de 5KM, lo cual permitirá que nuestros clientes y sus marcas cuenten con el mayor alcance de ventas posible. Es por esto que se tiene que tomar en cuenta que apps están disponibles y cuáles son los lugares donde tienen alcance, Muñoz (2021) detalla en el artículo del diario *El Universo* cuales son las apps

de delivery que entregan comida a domicilio y se pueden usar en el país, entre ellas se encuentran las siguientes:

**Uber Eats:** tiene según su sitio web disponibilidad en Guayaquil, Durán, Samborondón, Daule (La Aurora), Quito, Sangolquí, Cuenca y Ambato.

**PedidosYa:** tiene cobertura en Quito, Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo, Ibarra, Ambato, Manta, Portoviejo y Machala.

**Rappi:** cuenta con cobertura solo en Guayaquil y Quito.

**Picker:** una aplicación delivery fundada en Ecuador que actualmente funciona en Guayaquil, Samborondón, Daule y Durán.

En la siguiente tabla se muestra como fue el estudio para poder definir una zona estratégica. La puntuación va de 1 a 5, teniendo en cuenta que 1 es el más bajo y 5 el más alto.

<b>Peso</b>	<b>35%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	
<b>Zona</b>	<b>Ubicación Geográfica</b>	<b>Crecimiento Urbanístico</b>	<b>Tamaño del local</b>	<b>Fácil Acceso</b>	<b>Poder Adquisitivo</b>	<b>Total</b>
Urdesa	5	3	2	4	4	3.6
Vía la Costa	4	5	4	5	4	4.4
Ceibos	5	1	1	3	4	2.8
Samborondón	4	3	3	2	4	3.3
<b>La Aurora</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4.8</b>

**Tabla 8**

*Ubicación Geográfica Estratégica*

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.



## **LA AURORA**

Según diario El Comercio (2017) solo La Joya tiene 30,000 habitantes, que residen en 6,500 viviendas registradas, según sus promotores. Esa población es superior a la que registran otros cantones de Guayas como Bucay, Isidro Ayora, Marcelino Maridueña, - Palestina, Lomas de Sargentillo, Colimes y Nobol. La urbanización nació en el 2006. En este mismo artículo se menciona que La Aurora no superaba los 4 000 habitantes y hoy se calcula que es de 90 000. En esta parroquia hay 56 urbanizaciones cerradas y nueve centros comerciales. Es por esto que se puede concluir los siguientes 3 puntos importantes que lograron hacer de La Aurora el lugar correcto para que sea desarrollado este proyecto:

1. Cuenta con conexión directa con diversas urbanizaciones y targets que van desde Daule hasta Samborondón.
2. Es una zona que concentra gran cantidad de usuarios de delivery apps. Según nos comentaron fuentes de Uber Eats y Rappi.
3. El crecimiento urbanístico y comercial constante en los últimos años hasta la actualidad.

Inmediatamente en conjunto con algunos agentes de bienes raíces, se logró ubicar esta propiedad ubicada en La Aurora cerca del Riocentro El Dorado con 420 m<sup>2</sup> de terreno y una edificación de 250 m<sup>2</sup>.

### **9.4.5. Flujo de procesos de servicio.**

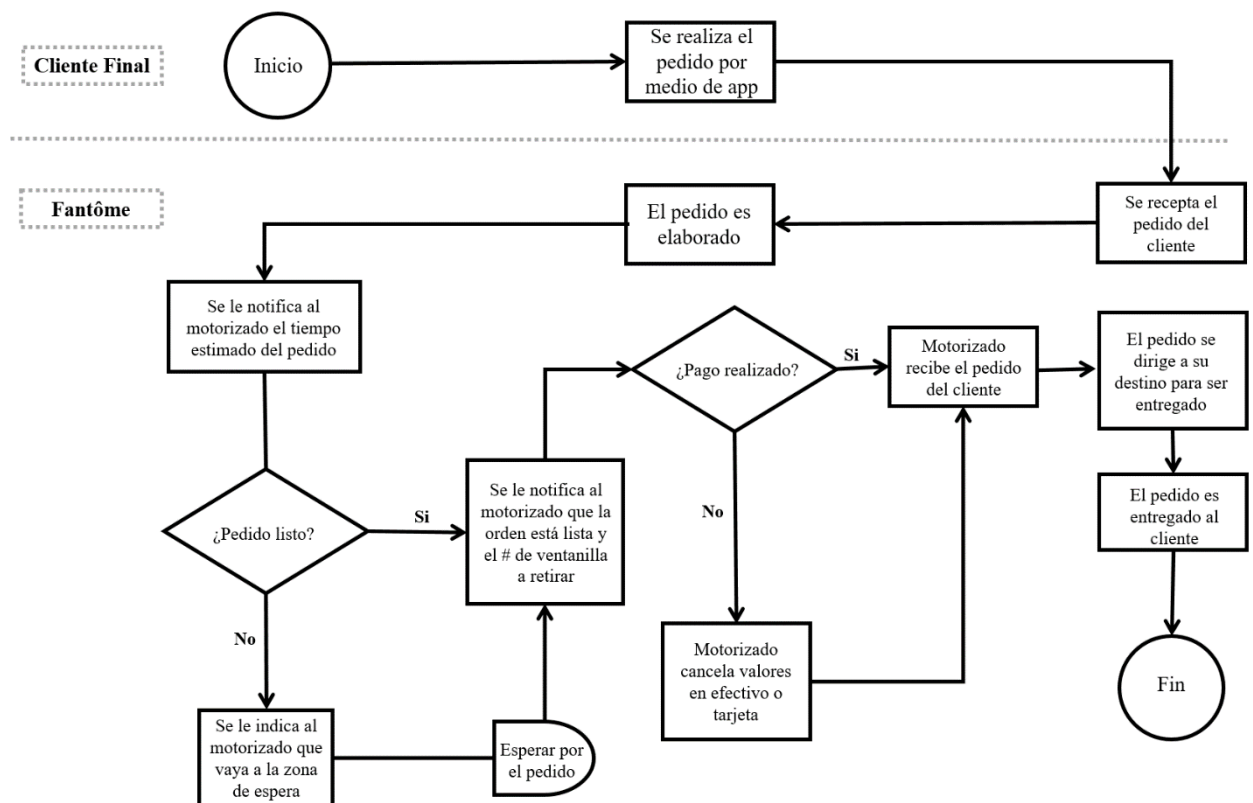
Para definir el proceso de servicio que usaremos la visión es que todos nuestros

esfuerzos serán direccionados a la Satisfacción Total del Cliente, tratando siempre de mantener niveles de Calidad, Servicio y Limpieza. El proceso inicia cuando el cliente realiza su pedido por alguna app de delivery, luego de esto la app se encarga de coordinar con el repartidos para que retire el pedido de acuerdo al lead time de producción que se determine en la cocina.

Luego de esto, el motorizado procede a retirar el pedido anunciando en la entrada el número de pedido y el número de cocina para que pueda retirar el producto en la ventanilla, en caso de que el motorizado llegue antes de que el pedido esté listo puede esperar en la zona establecida específicamente para esto. Una vez que el pedido esté listo el motorizado puede acercarse a ventanilla y retirar el producto para su debida entrega. En caso de que el método de pago sea en efectivo, se gestionara el pago in situ\* en caso contrario la app se encarga de gestionar el pago a través de tarjetas.

#### Ilustración 46

##### Flujo de procesos de Fantôme



*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

#### **9.4.6. Determinación de la capacidad productiva**

Teniendo en cuenta la capacidad instalada de Fantôme de 8 cocinas, éste es el mapeo de flujo productivo año a año alineado a la ocupación de las cocinas y los objetivos de marketing:

- En el primer y segundo año operaremos al 75%, es decir 6 COCINAS.
- Para el tercer y cuarto año al 88% considerando 7 cocinas ocupadas.
- Y luego al 5to año el objetivo es tener el 100% de ocupación.

#### **9.4.7. Diseño arquitectónico**

Las instalaciones elegidas para ubicar Fantôme cuentan con un espacio interior suficiente para instalar 8 cocinas. Y en el exterior tiene la capacidad ideal para parquear 8 carros y 18 motos.

Además, aquí podemos ver a mayor detalle la distribución del espacio interno.

Tras la asesoría de un arquitecto para el diseño y reestructuración del terreno, esta es la propuesta final donde además de contar con las 8 cocinas, tendríamos también 3 baños...

- Área de reuniones.
- Bodega refrigerada compartida
- Parqueo para motorizados y carros.
- Cuarto de bombas.

- Áreas verdes.

Las instalaciones que tendrán disponibles los clientes por el precio ~~arab~~ son de una cocina de 20m<sup>2</sup> y contará con todos los equipos de cocina, refrigeración y bodegaje para desarrollar oportunamente sus operaciones.

Un punto relevante a considerar es que, a pesar de no contar con la certificación por temas de inversión adicional, todas las adecuaciones se han gestionado según la NORMA ISO 9001 de gestión y calidad de los procesos.

Los protocolos para los servicios físicos en sala de reuniones serán bajo todas las medidas de seguridad, dando una cantidad de tiempo específico para la cancelación de la ~~añ~~ por retraso. El ingreso a cada una de las instalaciones alquiladas debe ser especificado en un inicio para autorización de ingreso con seguridad, así mismo los motorizados deben mostrar el pedido a la persona en ventanilla de entrega para poder retirarla orden. Dicho esto, sólo ingresarán al negocio los operativos: secretaría, asesores, directores y la persona de la ventanilla; y los clientes. Parte importante del protocolo es que todas las personas cuenten con su carnet de vacunación y/o prueba Covid-19 negativa realizada de no más de 72 horas de antigüedad.

Todo esto bajo el monitoreo de cámaras 24/7, permitiendo la seguridad de los negocios y dándoles la oportunidad de operar a horas más tardes pudiendo ofrecer este beneficio a sus clientes. Las limpiezas se realizarán siempre con la presencia de uno de los empleados autorizados y es en esta ocasión única que existe un ingreso de un

tercero dentro del servicio de alquiler, a pesar de la seguridad, la empresa no se hace responsable de los robos que se realizan en los negocios de forma interna (como lo es en el caso de un cocinero deshonesto contratado por el cliente).

Para el control y organización de todo el proceso contaremos con una asistente administrativa que dará orden a los procesos de limpieza, cobro a los clientes, agendamiento de citas, pago de luz, agua, internet, etc... Recordemos que el tercer punto importante luego de la seguridad y la limpieza será la asesoría técnica de equipos de cocina e instalaciones en general para cumplir con la promesa de los estándares de calidad. Así como también el contar con los permisos para funcionar sin problema.

#### **9.4.8. Inversión y Costos**

##### **9.4.8.1. Inversión Inicial**

Para poder iniciar las operaciones de Fantôme en la locación definida se necesitará hacer una inversión en los siguientes rubros: \$ 18.200 remodelación de las instalaciones; \$1.100 en patentes y licencias; \$51.700 en equipos de cocina e indumentaria; \$7.500 muebles y equipo de oficina.

##### **9.4.8.2. Costos Operativos**

Los costos fijos, por otro lado, son los gastos que Fantôme necesitará desembolsar para mantener sus operaciones mes a mes y a lo largo del tiempo, los rubros considerados son los siguientes:

- Sueldos del personal + tercerizados
- Servicios básicos de electricidad, agua y gas.

- La renta del espacio.

A continuación, se presenta en la imagen el mapeo de costos anual, mensual y el costounitario/mes:

**Tabla 9**

*Mapeo de costos*

<b>Periodo</b>	<b>Anual</b>	<b>Mensual</b>	<b>Unitario</b>
Sueldos	\$24.7K	\$2.1K	\$263
Servicios básicos	\$10.8K	\$0.9K	\$113
Alquiler	\$8.4K	\$0.7K	\$88
<b>Total</b>	<b>\$43.9K</b>	<b>\$3.7K</b>	<b>\$463</b>

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

#### **9.4.8.3. Equipo de cocina e indumentaria**

En cuanto a los equipos de cocina, utensilios e indumentaria para cada espacio de cocina a alquilar, dicho espacio estará equipado con los siguientes ítems:

- Paredes de Gypsum con acabado de pintura.
- Puertas
- Ventanas funcionales de apertura y cierre.
- Conexiones eléctricas.
- Aires acondicionados.
- Punto de conexión Wi-Fi.
- Extractores.
- Detectores de humo para seguridad contra incendios y extintores de gas.
- Zonas de plancha y quemadores con tres hornillas de cocina por cocinas.

- Lavavajillas y trampas de grasa.
- Mesas de frío.
- Refrigeradoras/neveras.
- Repisas para cuarto de almacenamiento.
- Puertas corredizas.
- Mesas y asientos.
- Lockers.
- Computadoras.
- Cámaras de seguridad.

Utensilios básicos como: cuchillos, tablas de picar, ollas y sartenes, espátulas, tijeras, rallador, taza mezcladora o vasos de medición, licuadora, salseros, batidora manual, escurridor, termómetro, balanza o gramera.

#### **9.4.9. Vida Útil del Proyecto**

La evaluación de la factibilidad de crear una empresa dedicada a la actividad de alquileres de espacio tipo Coworking, como una alternativa de aporte a la generación, crecimiento y fortalecimiento de emprendedores en la ciudad de Guayaquil tiene como vida útil un tiempo prolongado considerando que mientras se mantenga la capacidad operativa ideal y un buen manejo de los costos podrá ser un proyecto rentable con la finalidad de facilitar y generar negocios sostenibles.

#### **9.4.10. Estructura jurídica del negocio**

Tras analizar la estructura y la dimensión que podría tener el modelo de negocio y la empresa en sus primeros momentos, se ha considerado que la personalidad jurídica más adecuada para la creación de un espacio de alquiler de cocinas con espacios compartidos y servicios de incubación y asesoría es la de una sociedad limitada.

Según la Ley de Compañías (2014) en el artículo 92 establece que:

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. (pág. 23)

#### **9.4.11. Propiedad intelectual**

Según el artículo 1 de la Ley de Propiedad Intelectual (s.f) se establece que:

“El Estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley”. Los derechos de propiedad intelectual se asemejan a cualquier otro derecho de propiedad, permiten al creador, o al titular de una patente, marca o derecho de autor, gozar de los beneficios que deriven de su obra o de la inversión realizada en relación con una creación, motivo por el cual al momento de firmar el contrato de arrendamiento y servicios de incubación habrá una cláusula donde se establezcan las condiciones y posiciones acerca del uso de la información



del cliente y que todo lo que sea co-creado tendrá derechos de autor exclusivos a nombre del cliente, sin embargo, Fantôme tendrá la posibilidad de acordar publicaciones de testimonios y demás para fines publicitarios y de posicionamiento de marca en el mercado.

#### **9.4.12. Contratos**

Para mantener buenas relaciones desde un principio con los tercerizados, se contemplarán contratos, estos serán de limpieza, seguridad, mantenimiento donde se detallarán las obligaciones y responsabilidades, salarios, beneficios y restricciones.

- **Contrato de Alquiler**

Dentro del contrato de alquiler, el mismo será para los clientes donde se detallarán los acuerdos de la siguiente manera:

- Detalle del producto/servicio adquirido
- Horario y accesibilidad
- Precio y forma de pago
- Duración del contrato
- Acuerdo de confidencialidad
- Responsabilidad del cliente
- Protección de datos

El artículo 30 de la Ley de Inquilinato (2016) establece que:

“El arrendador podrá dar por terminado el arrendamiento y, por consiguiente, exigir la desocupación y entrega del local arrendado antes de vencido el plazo legal o convencional, sólo por una de las siguientes causas:

Cuando la falta de pago de las dos pensiones locativas mensuales se hubiere mantenido hasta la fecha en que se produjo la citación de la demanda al inquilino;

b) Peligro de destrucción o ruina del edificio en la parte que comprende el local arrendado y que haga necesaria la reparación;

c) Algazaras o reyertas ocasionadas por el inquilino;

d) Destino del local arrendado a un objeto ilícito o distinto del convenido;

e) Daños causados por el inquilino en el edificio, sus instalaciones o dependencias, conforme a lo previsto en el Art. 7;

f) Subarriendo o traspaso de sus derechos, realizados por el inquilino, sin tener autorización escrita para ello;

g) Ejecución por el inquilino en el local arrendado de obras no autorizadas por el arrendador;

h) Resolución del arrendador de demoler el local para nueva edificación.

En ese caso, deberá citarse legalmente al inquilino con la solicitud de desahucio, con tres meses de anticipación por lo menos, a la fecha fijada, para la demolición, la que sólo podrá ser tramitada cuando se acompañen

los planos aprobados y el permiso de la Municipalidad respectiva para iniciar la obra” (pag,3).

**Responsabilidad del cliente:**

El cliente está consciente y de acuerdo en respetar la normativa interna y protocolos de FANTÔME y en caso de daños de equipos ocasionados por el cliente, éste debe asumir el costo de reposición en su totalidad.

**Protección de datos y confidencialidad:**

Cualquier tipo de información obtenida por Fantôme y compartida por los clientes, sea en asesorías o manejo de procesos y logísticas sobre sus cocinas, no podrá ser revelada ni compartida con nadie salvo autorización del cliente.

**9.1.1. Permisos de funcionamiento**

Según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (s.f) describe que “El Permiso de Funcionamiento es el documento otorgado por la ARCSA a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la normativa vigente, a excepción de los establecimientos de servicios de salud”.

Una parte importante del modelo de negocio que tiene que ver los permisos necesarios para operar, en este caso al ser una instalación de alquiler de cocinas y espacios compartidos, los permisos son los siguientes:

- **Registro del establecimiento en el RUC – Servicio de Rentas Internas**

Para identificar a las personas jurídicas o naturales el Servicio de Rentas Internas (SRI) implementó hace varios años el Registro Único de Contribuyentes (RUC). Éste debe tenerlo cualquier persona jurídica o natural que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos. Según el Servicio de Rentas Internas (s.f) “Las personas que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones, presentar declaraciones de impuestos y pagarlos de acuerdo a su actividad económica”.

- **Uso de Suelo – Municipio de Daule**

Según el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Daule (2021) afirma que: “Este trámite forma parte de los requisitos para poder emitir el certificado de uso de suelo; según lo estipula la ordenanza establecida por el GAD-Municipal para los ciudadanos del Cantón Daule”. También afirma que este tipo de permisos va dirigido a cualquier cuidado que “demandan desarrollar y o implementar algún tipo de edificación destinado a una actividad específica en la zona geográfica del cantón Daule”.

- **Permiso de Funcionamiento – Cuerpo de Bomberos**

Todos los establecimientos de comercio deben contar con un permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos. Para obtenerlo las empresas deben llenar una solicitud de inspección de locales comerciales, adjuntando los documentos requeridos (los cuales se los puede ver en: <http://bpvm.gob.ec/index.php/servicios-a-la-comunidad/permisos/12-bpvm>), cancelar unatasa calculada por el cuerpo de Bomberos en función del riesgo de incendio del comercio,y obtener el visto bueno de

un Inspector de Bomberos.

- **Permiso de Funcionamiento – ARCOSA**

Según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (s.f) define que “El Permiso de Funcionamiento es el documento otorgado por la ARCOSA a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la normativa vigente, a excepción de los establecimientos de servicios de salud”. De acuerdo con el Acuerdo Ministerial No.818 del 19 de diciembre de 2008, los establecimientos que expendan alimentos deben obtener un permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud Pública, responsabilidad que ha sido cedida a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCOSA).

Para obtener el permiso, se debe solicitar, completar y presentar un formulario junto con varios documentos solicitados (más información en <http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales/>) y cancelar el costo del permiso. El valor a pagar está en función del tipo de establecimiento, y resulta de multiplicar el coeficiente asignado en una tabla 2.4% x un salario mínimo vital SMV.

- **Patente Municipal – Municipio de Daule**

La patente municipal es la inscripción de un negocio en los registros de la municipalidad en cuya jurisdicción se encuentra domiciliada la empresa constituida. Todas las personas que deseen iniciar una actividad comercial o industrial en el Ecuador deben obtenerla y renovarla anualmente.

- **Certificado de Trampa de Grasa - Interagua**

Los establecimientos que posean cocinas deben solicitar un Certificado de Trampa de Grasas a Interagua. Para más información se puede llamar a su Call Center al # 134.

(Los documentos que se deben presentar se pueden encontrar en la sección respectiva en el siguiente enlace

[http://www.interagua.com.ec/contactenos\\_requisitos.htm](http://www.interagua.com.ec/contactenos_requisitos.htm))

- **Tasa de Habilitación y Control – Municipio de Daule**

Dicha tasa se creó con el objeto de habilitar y controlar que los establecimientos comerciales e industriales cumplan con los requisitos de proporcionar los datos requeridos por el Censo Permanente Municipal.

Se debe pagar anualmente hasta el 31 de agosto, y se liquida en función del tamaño del establecimiento: grande 2 salarios mínimos vitales (SMV), medianos 1 SMV, y pequeños

0.5 SMV. Para obtener la tasa de habilitación y control se debe llenar un formulario y presentarlo en una ventanilla municipal, junto con los requisitos necesarios que se pueden encontrar en

<http://guayaquil.gob.ec/content/requisitos-para-obtener-la-tasa-de-habilitaci%C3%B3n>.

## **9.5. GERENCIA: ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

### **9.5.1. Planeación estratégica y del Recurso Humano**

#### 9.5.1.1. Definición de Misión, Visión y valores

##### **Misión:**

Por medio de la misión se tiene como intención principal el impulso de los negocios gastronómicos hacia su éxito y encontrar estabilidad, es por esto por lo que el acompañamiento será en todo los posibles pasos y decisiones que los clientes de Fantôme decidan tomar. Permanecer estable dentro de la industria ocurrirá por la responsabilidad tanto hacia nuestros clientes como hacia la comunidad en general. ¿Cómo se logrará? Por medio de correctas investigaciones de las nuevas y evolutivas necesidades, nutriendo constantemente de conocimientos sobre el mercado para las mejores asesorías y estrategias de negocios.

Somos una incubadora de cocinas ocultas que alquila cocinas y brinda asesorías para impulsar las marcas gastronómicas en la ciudad de Guayaquil. De esta manera quienes brinden la confianza a Fantôme no solo brindarán su voto de confianza para cumplir sus sueños, sino también para demostrar a todo aquel que desee incursionar en la industria gastronómica comprenda los estándares correctos para realizarlo.

##### **Visión:**

En cuanto a la visión, se contempla ser una de las primeras opciones dentro del mercado para la apertura de negocios gastronómicos, esto se logrará por medio de la

honestidad y trabajo en equipo junto con los clientes y para los colaboradores internos y externos de Fantôme.

Ser la primera opción de alquiler de cocinas e incubación de marcas gastronómicas en la ciudad de Guayaquil. Cumplir con los estándares básicos basados en la innovación e investigación basados en la adaptabilidad y mejora continua sobre los procesos dentro de la industria gastronómica.

### **Valores Corporativos:**

Los valores corporativos adaptados por muchas organizaciones provienen de principios basados en filosofías que conducen un comportamiento característico esperado por todos los integrantes de dicha organización hacia todos los involucrados con la misma como, por ejemplo, stakeholders de interés directo (proveedores, directivos, clientes, propietarios).

De acuerdo con la revista Forbes, lo que genera mayor importancia a la aplicación de valores corporativos en una organización es el hecho que todos sus colaboradores comprendan lo que ésta desea lograr y que entiendan que los valores son el corazón y alma de la organización. Son aquellos principales pilares que dan forma hacia el desarrollo de la cultura y actividades de la organización y que, además, ayudan a resolver la manera en que una organización podría lograr cumplir sus objetivos planteados con ayuda de las relaciones con todos quienes conforman a la empresa (Dorskind, 2019).

### **Construcción de Valores Corporativos:**

Con la definición previa de valores corporativos, Fantome ha dispuesto de valores característicos a lo que la empresa dispone a todos aquellos emprendedores



dentro de la industria gastronómica en la ciudad de Guayaquil. Hoy en día los valores de toda empresa suelen estar publicados únicamente, pero no existen planes de acción para llevarlos a cabo. Estos siguientes valores son los que se han considerados **necesarios** para que todo funcione y cumplan con su **deber ser**.

**Tabla 10**

*Valores Corporativos: Respeto*

<b>Respeto</b>	
SI	NO
<p>Será practicado de la manera óptima posible dentro de la relación clientes y colaboradores de Fantome. Esta calidad de respeto debe también ser repartida entre clientes quienes conformen Fantome en su momento.</p>	<p>No se permitirá el maltrato o falta de respeto entre ningún integrante de Fantome, llámese colaborador, cliente o tercerizado de las empresas relacionadas entre ellas. Esto podría ocasionar estancamiento en la evolución de las marcas gastronómicas como la marca Fantome.</p>

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

**Tabla 11***Valores Corporativos: Trabajo en Equipo*

<b>Trabajo en Equipo</b>	
SI	NO
<p>Todo el equipo que conforma Fantome tendrá como objetivo el cumplimiento constante de metas, pueden ser metas de corto plazo como de largo plazo. Esto quiere decir que los colaboradores de Fantome, sean externos o internos, estarán comprometidos con los objetivos planteados por encima de cualquier preferencia.</p>	<p>Existirá ningún tipo de preferencia para ninguna marca o cliente por parte de los colaboradores de Fantome hacia los clientes que en ese momento se encuentren trabajando en Fantome. Todo tendrá una visión integral para los objetivos de cada marca dejando de lado cualquier índole particular.</p>

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

**Tabla 12***Valores Corporativos: Responsabilidad*

<b>Responsabilidad</b>	
SI	NO
<p>El valor de la responsabilidad será integral con vista hacia la entrega del producto final por parte de los clientes de Fantome, llámese producto como bien o servicio entregado. Es por esto que se ofrecen las asesorías para que cualquier conocimiento adquirido en la actualidad, pueda ser aplicado.</p>	<p>Fantome no se hará el desentendido con ninguno de nuestros clientes en caso de que decidan no optar por ninguna asesoría. De igual manera se ayudará dentro de lo posible a cumplir objetivo que lleven al crecimiento y buen desarrollo de las marcas.</p>

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

## **Descripción de Valores Corporativos:**

### **Respeto**

Voluntad en un ambiente de respeto al 100% entre relaciones comerciales-laborales entre colaboradores internos como externos de las cocinas gastronómicas. Primer lenguaje aplicable en toda la organización.

### **Trabajo en Equipo:**

Basado en el esfuerzo común de los miembros activos de la organización en orden de cumplir metas de corto y largo plazo de cada marca para la correcta evolución dentro de la industria.

### **Responsabilidad:**

Compromiso integral dentro del proceso y duración de cada marca-cocina en la industria gastronómica con el correcto seguimiento de políticas y conocimiento actuales entregados por medio de las asesorías.

#### **9.5.1.2. Organigrama de la organización**

La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos (Quiroa, 2020).

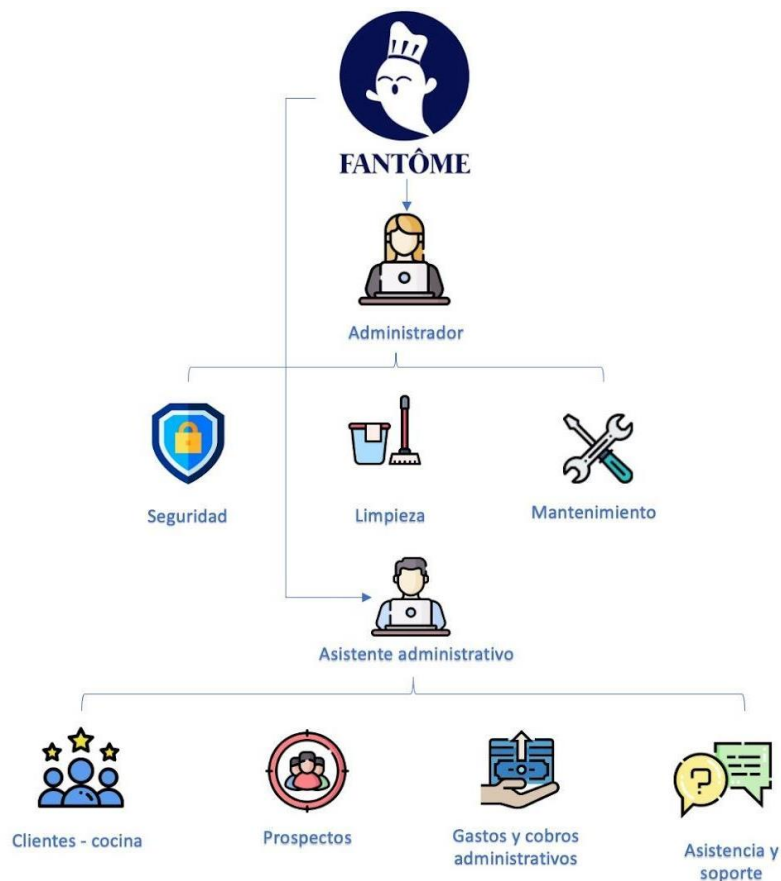
El caso de Fantome y su giro de negocios atrae un modelo en la estructura organizacional y el personal indicado para las distintas áreas a administrar. Es decir, en Fantome como se menciona anteriormente en otras gerencias, los servicios adicionales al verdadero objetivo de cada cocina, es realizado bajo demanda. En orden que el modelo presentado resulte rentable, los gastos deben ser presentados de tal manera que

no estén directamente relacionados con los gastos directos de la empresa, sino más bien tercerizar servicios, que en este caso es completamente posible. Es por esta razón que se han realizado contratos con compañías de limpieza, seguridad y mantenimiento. Si más adelante en el tiempo, resulta factible contratar ese grupo de personas afiliados a la organización, se lo hará, pero de momento para iniciar el modelo, es mejor así.

Por esta razón Fantome ha propuesto un organigrama delineado de la siguiente manera:

### Ilustración 47

#### *Estructura Organizacional*



*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

## 9.5.2. Necesidades de Recursos Humanos

De acuerdo con la explicación anterior, los únicos colaboradores directos que tendrá Fantome bajo contrato serán un Administrador y un Asistente Administrativo.

Ambos colaboradores tendrán sus propias funciones dentro de la organización:

### 9.5.2.1. Análisis y diseños de puestos del negocio.

9.5.2.2. Procedimientos de selección de personal a implementar.

#### Perfil del Cargo:

##### **Administrador:**

**Edad:** Menor de 35 años

**Sexo:** Indistinto

**Formación:** Estudios de Administración o afines de tercer nivel (culminados) o Estudios en Gastronomía o Alimentos.

**Experiencia:** Experiencia de al menos 3 años administrando o liderando grupos de trabajo en industrias similares o al menos en un giro de negocios similar.

**Competencia:** Enfocado en la buena experiencia de los clientes, proveedores y colaboradores. Enfocad@ en el buen servicio y planificación de proyectos.

**Adicionales:** Disponibilidad de tiempo en al 100%, paciente, movilidad propia.

##### **Principales Funciones:**

- Direccionar procesos relativos al área comercial.
- Promover el aumento de asesorías de los clientes.
- Marcar nuevos objetivos para los diferentes equipos.

- Conocimiento en manejo y elaboración de contratos.
- Poder de negociación sobre todo para la participación de ferias, convenciones o foros comerciales.
- Contacto directo con los clientes y brindar estatus actualizados y lenguaje formal.
- Contacto con los bancos y entidades crediticias para la empresa.

**Asistente Administrativo:**

**Edad:** Menor de 35 años

**Sexo:** Indistinto

**Formación:** Estudios de Administración o afines de tercer nivel (culminados) o Estudios en Gastronomía o Alimentos.

**Experiencia:** Experiencia laborando dentro de oficina con horarios de oficina reportando a algún superior. Ejecutando proyectos de mejora y entrega de reportes quincenales y manejo de personas y pago de gastos administrativos, conocimiento de gestiones de diligencia como pago de servicios básicos, impuestos, etc.

**Adicionales:** Disponibilidad de tiempo en al 100%, paciente, movilidad propia, organizad@ y responsable.

**Principales Funciones:**

- Planeación estratégica para la utilización de los recursos de la compañía.
- Enlace con las autoridades gubernamentales, stakeholders de la compañía.
- Organizar la estructura de la empresa, como: funciones, cargos.
- Conocimientos actualizados sobre las normativas contables y tributarias.
- Coordinación del mapeo completo de las ventas.
- Coordinación de la entrega de los servicios.

- Elaboración y entrega de informes a Gerencia o clientes en caso de necesitar.
- Gestión de cumplimiento de las normas internas expuestas en la organización.

### **9.5.3. Compensaciones**

De acuerdo con el giro de negocio que mantendría Fantome, el sueldo mensual está distribuido de la siguiente manera tomando en cuenta los colaboradores e involucrados de acuerdo con su experiencia y responsabilidad en relación directa con el negocio.

**Administrador:** \$950

**Asistente Administrativo:** \$800

Los demás rubros salariales o gastos serán atribuidos a los servicios de terceros:

#### **Seguridad (Tercerizado): \$600 mensuales**

- Manejo y control de los horarios de trabajo dispuestos por cronograma o calendario.
- Coordinación de los visitantes, proveedores y personal de entrega.
- Coordinación y responsable de hacer cumplir las normas conductuales dentro de las instalaciones para mantener la paz y orden.

#### **Limpieza (Tercerizado): \$192**

- Correcto manejo de materiales de limpieza y mantener el inventario siempre disponible.
- Conocimiento de los horarios de las cocinas y movimientos de las mismas para proceder con la correcta limpieza.

- Conocimiento de los componentes de limpieza de tal manera que no afecte los productos elaborados en cada cocina y su tiempo de asentamiento.

#### **Mantenimiento (Tercerizado): \$192**

- Correcto uso de las herramientas y ficha técnica de cada uno de los equipos en toda la organización.
- Coordinación entre arreglos y horarios dispuestos por cada cocina para acceder a realizar arreglos en poco tiempo y brindar soluciones viables.
- Elaboración de análisis para diagnóstico en caso de presentarse eventos inusuales.

En la tabla a continuación se detallan los rubros monetarios de acuerdo con la gerencia del estudio Administrativo y de Responsabilidad Social Empresarial.

**Tabla 13**

*Valores correspondientes a Gastos Administrativos*

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>ANUAL</b>	<b>MENSUAL</b>
PERSONAL ADM	\$ 28.725,80	\$ 2.393,82
MANTENIMIENTO	\$ 2.304,00	\$ 192,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD	\$ 7.200,00	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 38.229,80</b>	<b>\$ 3.185,82</b>

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

#### **9.5.3.1. Descripción de las compensaciones del personal del negocio.**

Personal Administrativo:

Refiere al equipo del Administrador y al asistente administrativo.



**Mantenimiento:**

Dentro del rubro de Mantenimiento, cabe también el rubro de Limpieza en donde por la cotización realizada a varias empresas el valor promedio mensual para el modelo y estructura de negocio presentada se reduce a \$192 mensuales.

**Servicios de Seguridad:**

De la misma manera que se realizaron cotizaciones para los rubros de Mantenimiento, se lo realizó para la seguridad. Las cotizaciones se realizaron por una presentación de la infraestructura del lugar en donde se asesora la cantidad de agentes de seguridad. Para el caso de Fantome, recomendaron que 1 solo agente, es suficiente.

**9.5.4. Indicadores Claves de Gestión (KPI's)****9.5.4.1. Fijación de principales KPI's del negocio.**

Los indicadores de Gestión nos permiten conocer de los objetivos planteados cuáles son las herramientas las cuales se usarán para ayudar a cumplir los objetivos y su cálculo para medición de hechos.

**Mapa Estratégico de Indicadores:**

Los indicadores seleccionados están relacionados con los objetivos corporativos de la empresa:

1. Ser una marca reconocida en la industria gastronómica de la ciudad de Guayaquil.
  - a. Como indicador se plantea incrementar la capacidad productiva instalada en un 38% en un período de 24 meses.

De acuerdo con las estrategias de comunicación y marketing planteadas en las gerencias anteriores, con la inversión se pretende comunicar y atraer mayor cantidad de clientes, otorgando mayor cantidad de asesorías.

2. Kaizen: Basada en la mejora continua, sería aplicado para los procesos llevados dentro de cada cocina como en toda la empresa y punto relacionado a Fantome.

- a. Como indicador, se plantea el buen uso de márgenes entre costos y rentabilidad, en este caso se espera una rentabilidad anual del 5%.

Como muchos de los clientes que captará Fantome en su mayoría es posible que no tengan experiencia en manejo y administración de cocinas, deberán sus propietarios, conocer las bases de lo que al manejo de una cocina comprende. Si conocen estos procesos podrán encontrar mayor margen en sus costos relacionados a los precios finales hacia sus consumidores finales.

3. Buen reconocimiento de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

- a. Esto se logrará por medio de la campaña de comunicación por medio de la página web la cual será muy agresiva para poder tener mayor interacción en la web y otras redes sociales. Este indicador se podrá monitorear por medio de la herramienta digital de Google – Google Analytics. Esperamos incrementar las visitas solo en web en un 30%.

#### **9.5.5. Estrategia y Acciones de Responsabilidad Social Empresarial**

Para muchas organizaciones, el implementar políticas de cumplimiento de acciones que luego se convierten en estrategias, la Responsabilidad Social Empresarial es un lujo. Si bien es cierto que las acciones de estas propuestas tienen un resultado positivo visto de dos maneras.

1. Se ayuda a un grupo seleccionado de la comunidad sin ningún tipo de remuneración a cambio, se identifica un problema actual y se acciona brindando un abanico de soluciones viables en el corto plazo.

2. Al realizar el punto anterior si este es ejecutado de manera correcta y precisa se crea un ambiente de confianza y total desarrollo para la marca como tal y también para sus directivos encargados.

#### **9.5.5.1. Estrategia**

Generalmente estas “**estrategias**” suelen ser actividades o proyectos en donde a la organización le genera un costo en diversas definiciones que no solo agrupan a lo económico sino también personal, recursos, materiales, etc.

Los Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial tienen su función de mostrar al mundo entero que las organizaciones no tienen únicamente como objetivo el hecho de generar ingresos y hacer negocios dentro de un ambiente de competencia perfecta. Al contrario, intentan demostrar que una buena parte de sus ingresos, recursos y personal puede estar destinado a la ayuda de la sociedad o cualquier grupo que se elija. Esta serie de proyectos ayuda a identificar los importantes puntos de dolor sociales que en la actualidad puede vivir un grupo determinado.

Un conjunto de compromisos de diversa orden, económica, social y ambiental adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas y que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible (Ballesteros, 2017).

#### **9.5.5.2. Proyectos**

Dentro de la industria gastronómica, de acuerdo con la ONU, el 25% de los desperdicios se deben a esta industria y sus derivados. Por esta razón, se ha

seleccionado el objetivo #2 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. De acuerdo con el proyecto en explicación se ha determinado que es un problema que muy probablemente se replique en esta propuesta y el compromiso es contrarrestarlo desde sus inicios.

Hambre Cero comprende a un reconocimiento de la desnutrición y malnutrición que a la vez busca promover la accesible agricultura para quienes que se les dificulta conseguir recursos. Al descubrir esta necesidad, se convierte en un proyecto de RSE en potencia para desarrollar. Dentro de la investigación se determinaron varios grupos vulnerables los cuales necesitan ayuda, como, por ejemplo: adultos mayores, niños, niños y adultos con capacidades físicas limitadas y más. Para iniciar, Fantome ha decidido empezar con el grupo de niños pertenecientes a una Fundación. Con el apoyo del Hogar Inés Chambers, fundación y hogar en la cual alberga niños que han sido víctimas de abusos de varias índoles, organizaremos visitas mensuales a Fantome. El propósito de lograr esto es para que los niños puedan distraerse de la realidad de la cual provienen y puedan conocer cómo funciona la organización, las cocinas, y pasar un día ameno.

Está planificado que sea como una especie de día de integración entre los niños dentro de las instalaciones de Fantome. El grupo de niños estimados es de 20 niños.

Si queremos tomarnos en serio la lucha contra el cambio climático, la pérdida de la biodiversidad, la contaminación y los residuos, entonces las empresas, los gobiernos y los ciudadanos de todo el mundo deben hacer su parte para reducir el desperdicio de alimentos (Food for Soul, 2021).

Por medio de las asesorías que serán brindadas a los clientes de Fantome, se logrará capacitar para mejorar sus procesos de elaboración de alimentos para lograr la

correcta optimización de los recursos y materiales para el ahorro en términos monetarios y así mismo disminuir la cantidad de desechos en los basureros. Como iniciativa se plantea que, con los recursos ahorrados, permitirá tener menor cantidad de desecho alimenticio, esta comida en lugar de ser arrojada al basurero podrá ser donada a varias fundaciones o incluso personas sin hogar.

El segundo objetivo de las ODS seleccionado para formar parte de la estrategia de Fantome para la Responsabilidad Empresarial es el #3, el cual comprende Salud y Bienestar. El objetivo está relacionado con la garantía de salud y bienestar para todos. Adaptado para la necesidad de Fantome se ha adaptado por el momento, únicamente para los colaboradores directos de la organización. El administrador y el asistente administrativo serían en un inicio los únicos tomados en cuenta para el proyecto.

Para seleccionar el objetivo de Salud y Bienestar, primero se necesitó identificar el problema. De acuerdo con nuestra investigación de campo se determinó que el colaborador promedio y que hace uso de los beneficios del IESS (Instituto Ecuatoriano del Seguro Social) no están conformes con los servicios brindados por tal institución en ningún aspecto. Debido a la crisis sanitaria que continúa arrasando con el mundo entero generando gastos médicos elevados y en muchos casos, pérdidas de vida consideramos que los colaboradores de Fantome deben gozar de otra protección además de la indicada por la ley. Por estas razones no sólo se cumplirá al pie de la letra con los pagos del seguro, sino que adicionalmente se los incluirá en un plan privado con la empresa de Salud S.A, plan básico para que puedan realizarse chequeos con diferentes especialidades, tratamiento de diferentes enfermedades y compra de medicamentos.

Para el plan de Salud, tenemos el siguiente detalle:

**Tabla 14**

*Plan de responsabilidad Social*

<b>PLAN RSE</b>	<b>ANUAL</b>	<b>MENSUAL</b>
SERVICIOS PRESTADOS PLAN RSE \$	1.852,58	\$ 154,38

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

En Salud S.A se logró cotizar y negociar valores, en este caso como Fantome tendría dos colaboradores fijos, por persona tendrían un valor sobre el Plan Único Económico de \$77,20 aproximadamente dando un total de \$154,38. Los valores son aproximados ya que las variables a considerar al momento de contratar los servicios son dependientes de la edad, historia clínica, sexo.

## **9.6. GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO**

### **9.6.1. PRESUPUESTO**

El presupuesto es una guía que nos ayuda a mantener en el camino correcto para alcanzar las metas financieras, las mismas que ayudan que estén bajo control y nos muestre cuándo se necesitará hacer ajustes en los gastos y decidir a dónde debería ir el capital. Según Del Rio, los objetivos del presupuesto son de previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y Control (Del Rio, 2009). Por lo tanto, el presupuesto es una herramienta vital para el plan financiero del proyecto que nos permite facilitar la toma de decisiones y generar crecimientos anuales.

Para “fantôme” el presupuesto general incluye activos fijos, activos diferidos, gastos e interés preoperativos, capital de trabajo administrativo incluyendo un 5% para imprevistos para dar iniciación del proyecto. Por lo que se ha determinado que se va a obtener el capital para cubrir este presupuesto a través de préstamo bancario y aporte de accionistas que cubrirán un monto de \$84.925,95 USD.

#### **9.6.1.1. PLAN DE INVERSIONES, CLASIFICACIÓN Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

La Liquidez es una de las características que mejor definen la fortaleza y capacidad de maniobra de una organización. Los esfuerzos de un negocio comienzan una vez que escasea el efectivo y no resulta simple hallar vías de financiamiento. Uno de los mayores problemas que tienen las empresas, es el financiamiento. (Sánchez Estella, 2021).

La falta de financiación está detrás del cierre de muchos negocios, por lo que es importante contar con una proyección de la inversión para determinar la viabilidad del

proyecto y analizar en detalle todos los objetos relacionados con la inversión, así como sus costes respectivos. Para “Fantôme” el plan de inversiones está clasificado por el 71% de activos fijos, 21% los activos diferidos y 8% de capital de trabajo. El total de plan de inversiones de este proyecto es de \$84.925,95 USD, la misma que se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 15**

*Plan de Inversiones*

PLAN DE INVERSIONES	
ACTIVOS FIJOS	
<b>Equipos de Oficina</b>	\$7.073,00
<b>Equipos de Cocinas</b>	\$51.770,44
<b>Muebles de oficina</b>	\$1.549,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS (A)</b>	<b>\$60.392,44</b>
ACTIVOS DIFERIDOS	
<b>Gastos preoperativos</b>	\$16.190,00
<b>Intereses preoperativos</b>	\$ 2.001,30
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO (B)</b>	<b>\$18.191,30</b>
CAPITAL DE TRABAJO	
<b>FACTOR CAJA</b>	15
CAPITAL DE TRABAJO ADM. Y VTAS	
<b>Gastos administrativos</b>	\$ 2.360,10
<b>Gastos de ventas</b>	\$ 962,49
<b>Imprevistos (5%)</b>	\$ 3.019,62
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO (C)</b>	<b>\$ 6.342,21</b>
<b>TOTAL PLAN DE INVERSIONES (A+B+C)</b>	<b>\$84.925,95</b>

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

Para valorar las fuentes de financiación de una empresa es esencial que su coste no supere el rendimiento económico del negocio, de lo contrario, en el endeudamiento haría inviable el proyecto a medio a largo plazo (Sánchez Estella, 2021). Así, debemos considerar que todos los costos e inversiones tienen que estar financiados de una forma facilitada para asegurar la solvencia y el equilibrio financiero.



Para el financiamiento del proyecto se trabajará con un 59% a través del préstamo bancario, en la cual se decide debido a su flexibilidad en las condiciones y probabilidades de negociación a medida que la empresa lo requiera para obtención de utilidades, además que es un método que ayuda de manera inmediata estabilizar el negocio en su etapa inicial. Así también, se contará con el 41% de aporte de capital, con esto se busca adquirir una mayor solidez financiera y operativa con la finalidad de hacer más fuerte la imagen de la compañía hacia los clientes, proveedores y futuros inversores. Por lo que funcionará de la siguiente manera:

Se trabajará con un préstamo bancario de \$50.000 con una tasa Nominal del 9,76% que brinda el crédito productivo – Asociativo del BanEcuador, que es dirigido a asociaciones no financieras constituidas y registradas en el sector de la producción, Comercio y Servicios (BanEcuador, 2021).

Uno de los beneficios del BanEcuador, es que la forma de pago se adapta a la realidad de cada negocio y brinda una tasa de interés de mercado baja.

Entre los requisitos iniciales para aplicar a este préstamo, se necesitará:

- ✓ Presentación de cédula y certificado de votación.
- ✓ Planilla de servicio básico
- ✓ RUC

Y los requisitos específicos:

- ✓ Copia certificada actualizada de existencia legal de la asociación emitido por la institución competente.
- ✓ Plan de inversión de proyecto con flujo de caja proyectado.

El tipo de Amortización será a Cuota fija en un pago trimestral a un plazo de 5 años.

**Tabla 16***AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO BANCARIO*

AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO BANCARIO	
<b>INSTIT. FINANCIERA</b>	BanEcuador
<b>MONTO</b>	\$50.000,00
<b>TASA DE INTERÉS</b>	9,76%
<b>PLAZO</b>	5
<b>MONEDA</b>	DÓLARES
<b>AMORTIZACIÓN CADA</b>	90 días
<b>No. PERIODOS</b>	20 para amortizar capital

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

A su vez, se contará con el aporte de capital de \$34.925,95 con un costo de capital del 10,5%. Por lo que la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) del proyecto es de 10,06%.

**Tabla 17***FUENTES DE FINANCIAMIENTO*

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO	%	COSTO DE K
<b>PRÉSTAMO BANCARIO</b>	\$50.000,00	59%	9,76%
<b>APORTE DE CAPITAL</b>	\$34.925,95	41%	10,5%
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$84.925,95</b>	<b>100%</b>	<b>10,06%</b>

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

## 9.6.1.2. POLÍTICA DE COBROS, PAGOS Y EXISTENCIAS

Para “Fantôme”, se espera que el periodo de cobro sea a los 15 días hábiles, acorde lo establecido por las entidades financieras, ya que la modalidad de negocio busca ser flexible. Por lo que la recaudación mensual de los clientes será realizada a través del pago realizado a través de tarjeta de débito o crédito, depósito en efectivo, transferencia bancaria durante los primeros días del mes. En caso de que los pagos no

sean emitidos por algún inconveniente por el cliente, se notificará en modo alerta a los siete días sin suspender el servicio. Por si algún motivo se llega al día quince del mes y no se ha podido recaudar este importe, se suspenderá de manera temporal los servicios de incubación.

Para el pago a proveedores se espera que sea cada 30 días hábiles, este se emitirán los pagos cada martes de cada semana por transferencia bancaria. Se procederá de esta manera cumplir con los acuerdos comerciales con las empresas tercerizadas, en la que se obtiene crédito. Toda actividad de compra de bien o servicio, será respaldada con su factura o documento legal correspondiente y esta se recibirá hasta 3 días antes del cierre de fin de mes y los comprobantes de retención serán generados de manera electrónica y enviadas dentro de los plazos establecidos. Por lo que se establece un total de conversión factor caja del proyecto de 15 días.

#### 9.6.1.3. CAPITAL DE TRABAJO

Dentro de los indicadores del plan financiero, está el capital de trabajo que es uno de los principales para poder identificar el potencial para invertir y crecer. El capital de trabajo es el dinero disponible para cumplir con las obligaciones actuales a corto plazo (Bank of America, 2021). Bajo este indicador se puede tener una idea de dónde se encuentra ahora mismo al determinar la proporción de capital de trabajo, una medida de la salud financiera a corto plazo de la empresa.

El Capital de trabajo del proyecto corresponde de administrativo y de ventas, de los cuales corresponde un 37,2% de gastos administrativos con un total de \$2360,10 USD, un 15,2% de gastos de ventas por \$962,49 USD y también se contempla un 5% de

imprevistos, por un total de \$3019,62 USD de los activos fijos en un 47,6%. Por lo que disponemos de un total de Capital de trabajo de \$ 6.342,21 USD.

#### 9.6.1.4. PROGRAMA Y CALENDARIO DE INVERSIONES

El Programa y Calendario de inversiones está realizado en base al tiempo que tomará la iniciación del proyecto en un periodo de 10 semanas. En la siguiente tabla se presenta los procesos que se toma en cuenta en las inversiones preoperativas y las compras del inventario inicial.

**Tabla 18**

#### *CALENDARIO DE INVERSIONES*

<b>CALENDARIO DE INVERSIONES</b>	<b>SEMANAS</b>									
<b>Actividades</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Determinación del lugar de ubicación	■									
Análisis de la cotización de los activos fijos	■	■								
Adquisición de materiales y equipos		■	■							
Constitución de la compañía y registro de marca				■	■					
Adecuación de la infraestructura		■	■	■	■	■				
Activar plan de publicidad - Página web						■	■			
Reclutamiento de personal y tercerizados								■	■	
Iniciación del Proyecto										■

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

### 9.6.1.5. DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS Y AMORTIZACIONES Y ACTIVOS DIFERIDOS

Los activos son los recursos controlados por una entidad y deben estar bien identificados y cuantificados en términos monetarios, debido a que se espera obtener beneficios económicos futuros. La depreciación de activos fijos se define como la pérdida de valor de un bien, a consecuencia de su desgaste, el paso de tiempo u obsolescencia (Bind ERP, 2021).

Los activos fijos del proyecto se conforman por los equipos de oficina y equipos de cocinas que tienen un periodo de vida útil de 10 años, mientras que los muebles de oficina tienen un periodo depreciable de 5 años, por lo que se tendrá una depreciación total de los activos fijos de \$4.335,90 en un periodo de cinco años acorde el flujo proyectado.

**Tabla 19**

*Depreciación de activos*

DEPRECIACIÓN	VALOR BIEN	VALOR RESIDUAL	VIDA ÚTIL	ANUAL	MENSUAL
<b>Equipos de Oficina</b>	\$ 7.073,00	\$ 2.121,90	10	\$495,11	\$41,26
<b>Equipos de Cocinas</b>	\$51.770,44	\$ 15.531,13	10	\$ 3.623,93	\$301,99
<b>Muebles de oficina</b>	\$ 1.549,00	\$ 464,70	5	\$ 216,86	\$18,07
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>				<b>\$4.335,90</b>	<b>\$361,33</b>

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

Los activos diferidos del proyecto están siendo considerado todos los gastos preoperativos tal como la constitución electrónica de compañía, registro de la marca, página web, depósito de Alquiler, adecuación de espacios y funcionamiento de la empresa, que serán amortizados dentro de un periodo de 5 años.

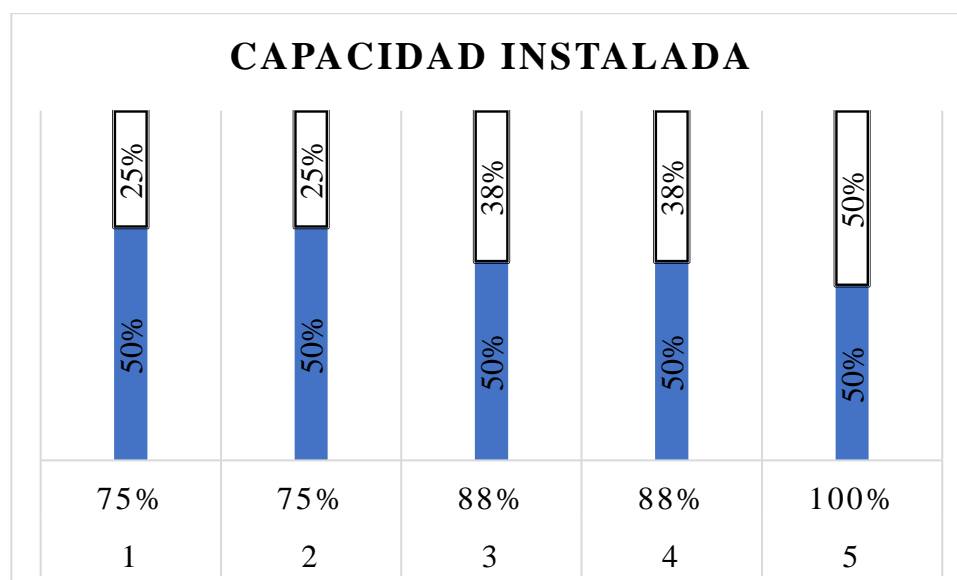
**Tabla 20***Amortización*

AMORTIZACIÓN	1	2	3	4	5
<b>Gastos preoperativos</b>	\$8.095,00	\$ 8.095,00	\$8.095,00	\$ 8.095,00	\$8.095,00
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b>	\$8.095,00	\$ 8.095,00	\$8.095,00	\$ 8.095,00	\$8.095,00

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

## 9.6.1.6. PROGRAMA DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

La capacidad productiva instalada del proyecto es de 8 cocinas equipadas. En el proyecto se evalúa que, dentro del primero y segundo año, la proyección de venta es de utilización de 6 cocinas que se refiere al 75% de la capacidad. Para el tercero y cuarto año, se estaría utilizando el 88% de la capacidad al incrementar a 7 cocinas y para el quinto año, estaríamos al 100% de la capacidad total.

**Ilustración 48***Proyección de la capacidad instalada*

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

El producto de Alquiler + Incubación (Producto A) dentro del periodo de cinco años este tendrá una utilización del 50%, mientras que el producto de Alquiler (Producto B) este va incrementando por cada año que aumentamos la capacidad instalada.

Para la determinación del precio de venta, se realizó el cálculo en relación con los costos fijos, gastos y beneficio deseado. A nivel de costos fijos se consideran los costos unitarios de los activos fijos por unidad del espacio físico, los gastos por considerar son los de alquiler, agua, luz, internet dado que son egresos que se deberán cancelar sin importar las ventas a realizar.

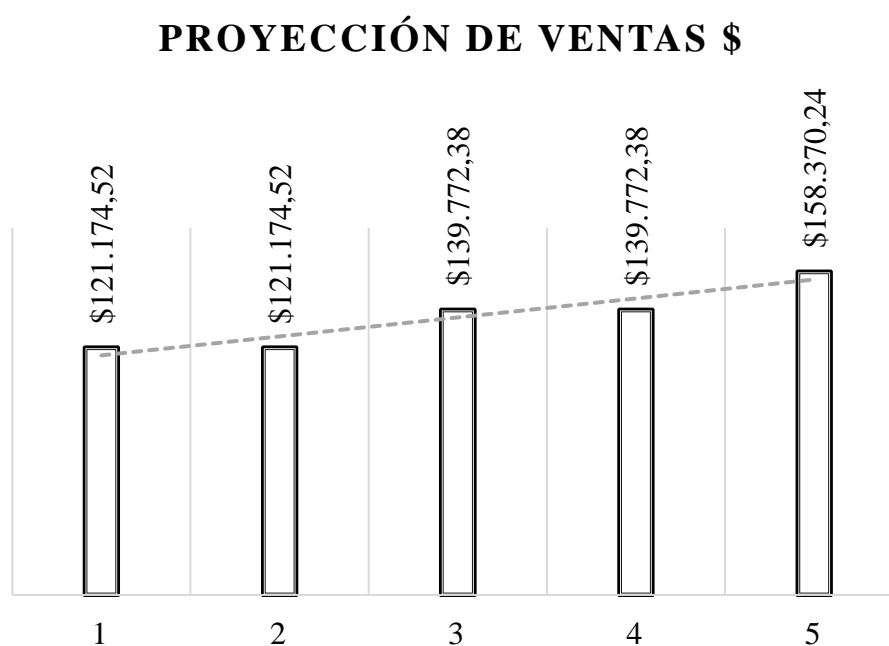
Cabe recalcar que el precio de venta del servicio se alinea a la estrategia de precio de diferenciación, que se basa en vender pocas unidades a un precio considerable con relación a los precios que se encuentra en el mercado. Al ser diferenciado, se obtiene el precio en función del valor añadido entregado y percibido por los clientes.

El costo total unitario del producto A es de \$939.34 que en este valor incluye el servicio de incubación, dado a este costo y en base a la investigación de mercado se propone un precio de venta de \$1.750 USD con una ganancia neta de \$810,22 USD a un margen del 46,3% y para el producto B, dado que es solamente el alquiler de la cocina 100% equipada el costo total unitario es de \$539,34, por lo que se propone un precio de venta de \$1.550 USD con una ganancia neta de \$1.010,48 a un margen del 65,2%. Debemos mencionar que para el periodo de 12 meses se espera contar con proyección de venta del 75% por lo que las ventas totales al primer año serán de \$121.174,52 USD, los siguientes años generan crecimiento debido a su relación directa con la capacidad instalada.

**Tabla 21***Precio*

E

Producto	Costo unitario	P.V.P.	Ganancia neta	%
A	\$939,34	\$ 1.750	\$ 810,22	46,3%
B	\$539,34	\$ 1.550	\$1.010,48	65,2%

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.**Ilustración 49***Proyección de Ventas \$**Nota:* Elaboración Propia, 2021.

#### 9.6.1.8. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, VENTAS (COMISIONES %) Y FINANCIEROS.

Dentro de los gastos administrativos se considera los sueldos correspondientes al personal administrativo, servicios básicos, servicios legales, mantenimiento de las



adecuaciones, material de oficina, servicios de seguridad, servicios prestados del programa de Responsabilidad Social Empresarial y el costo de alquiler que nos da un total para el primer año de \$56.642,38 USD.

**Tabla 22**

*Gastos Administrativos*

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>ANUAL</b>
PERSONAL ADM	\$28.725,80
SERVICIOS BÁSICOS	\$7.560,00
SERVICIOS LEGALES	\$300,00
MANTENIMIENTO	\$2.304,00
MATERIALES OFICINA	\$ 300,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD	\$7.200,00
SERVICIOS PRESTADOS PLAN RSE	\$1.852,58
ALQUILER	\$ 8.400,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$56.642,38</b>

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

Como gastos de ventas se ha considerado todos los valores del plan de marketing y publicidad como también las comisiones que se obtendrá por cada aceptación de venta por el administrador de un 5% que nos da de resultado un total de \$23.099,79 para el primer año.

**Tabla 23**

*Gastos de Ventas*

<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>COMISIONES</b>	\$1.859,79	\$1.859,79	\$2.789,68	\$2.789,68	\$3.719,57
<b>MARKETING</b>	\$21.240	\$21.240	\$21.240	\$21.240	\$21.240
<b>TOTAL</b>	<b>\$23.099,79</b>	<b>\$23.099,79</b>	<b>\$24.029,68</b>	<b>\$24.029,68</b>	<b>\$24.959,57</b>

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

Adicional se detallan los gastos financieros que corresponden a los intereses anuales que se deben cancelar por el préstamo bancario realizado al inicio de la operación por un plazo de 5 años.

**Tabla 24**

*Gastos Financieros*

GASTOS FINANCIEROS						
AÑO	1	2	3	4	5	TOTAL
<b>VALOR</b>	\$4.586,99	\$3.759,95	\$2.849,19	\$1.846,24	\$741,75	\$13.784,13

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

## 9.6.2. PLANEACIÓN FINANCIERA

### 9.6.2.1. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de cada proyectado se encuentra calculado para cinco años, con esta proyección se busca conocer de manera anticipada las diferentes situaciones que podrían poner en riesgo la compañía y a su vez, nos da ventaja de actuar de mejor manera estas dificultades. Al analizar el resultado de flujo de caja, se puede observar que todos los años del ejercicio se obtiene un flujo de caja positivo, lo que significa que la compañía tiene ingresos de efectivo superiores a sus egresos, esto se debe a la inyección de la participación del crédito bancario y el aporte de capital que la empresa recibe en el primer año y que los costos fijos se encuentran por debajo del margen operativo de la empresa. Además, cada flujo, los ingresos se va incrementando cada año a medida que terminamos de cancelar el préstamo bancario.

Gracias que cada año el flujo tiene ingresos positivos, el VAN y el TIR son positivos y el tiempo de recuperación de la inversión es de 4 años y 3 meses.

Tabla 25

Flujo de cada proyecto a cinco años

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	INICIAL	1	2	3	4	5
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		\$111.076,65	\$121.174,52	\$138.222,56	\$139.772,38	\$156.820,42
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
PAGO A PROVEEDORES		\$ 4.335,90	\$ 4.335,90	\$ 4.335,90	\$ 4.335,90	\$ 4.335,90
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MANO DE OBRA INDIRECTA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$56.642,38	\$ 56.642,38	\$ 56.642,38	\$ 56.642,38	\$ 56.642,38
GASTOS DE VENTAS		\$23.099,79	\$ 23.099,79	\$ 24.029,68	\$ 24.029,68	\$ 24.959,57
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			\$ 3.011,78	\$ 3.135,84	\$ 5.922,65	\$ 6.073,09
IMPUESTO A LA RENTA			\$ 752,95	\$ 4.442,44	\$ 8.390,42	\$ 8.603,55
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		\$ 84.078,07	\$ 87.842,80	\$ 92.586,24	\$ 99.321,03	\$100.614,49
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>		\$ 26.998,58	\$ 33.331,72	\$45.636,32	\$ 40.451,35	\$ 56.205,93
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
CREDITOS BANCARIOS	\$ 50.000,00					
APORTE DE CAPITAL	\$ 34.925,95					
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 84.925,95	-	-	-	-	-
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
PAGO DE INTERESES		\$ 4.586,99	\$ 3.759,95	\$ 2.849,19	\$ 1.846,24	\$ 741,75
PAGO DE CREDITO BANCARIO		\$ 8.169,84	\$ 8.996,87	\$ 9.907,63	\$ 10.910,59	\$ 12.015,07
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
INVERSION INICIAL	\$ 84.925,95					
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 84.925,95	\$ 12.756,83	\$ 12.756,83	\$ 12.756,83	\$ 12.756,83	\$ 12.756,83
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	\$ -	\$ -12.756,83	\$ -12.756,83	\$ -12.756,83	\$ -12.756,83	\$ -12.756,83
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>	\$ -84.925,95	\$ 14.241,75	\$ 20.574,90	\$ 32.879,49	\$ 27.694,53	\$ 43.449,10

Nota: Elaboración Propia, 2021.

## 9.6.2.2. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El estado de pérdidas y ganancias que se muestra en la siguiente tabla, tenemos que el primer año obtendremos un beneficio neto de \$16.313,83 USD con un margen del 13,46% en relación de las ventas. Para el segundo año, se genera una ligera disminución en el margen al 11%, esto es debido que la capacidad instalada no aumenta y estamos amortizando los intereses cada año. Ya para el tercer y cuarto año, al incrementar las ventas, se genera un beneficio neto de \$25.171,3 al 18% y finalmente para el quinto año, se genera a un margen del 24%. Por lo que se espera que a medida que tengamos menor deuda, mayor capacidad instalada, tendremos un crecimiento del 5% en la utilidad neta.

**Tabla 26***Estado de Resultados a cinco años*

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b>GLOSE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
VENTAS	\$121.174,52	\$121.174,52	\$139.772,4	\$139.772,4	\$158.370,2
COSTO DE VENTAS	\$ 4.335,90	\$ 4.335,90	\$ 4.335,9	\$ 4.335,9	\$ 4.335,9
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$116.838,62</b>	<b>\$116.838,62</b>	<b>\$135.436,5</b>	<b>\$135.436,5</b>	<b>\$154.034,3</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 56.642,38	\$ 56.642,38	\$ 56.642,4	\$ 56.642,4	\$ 56.642,4
GASTOS DE VENTAS	\$ 23.099,79	\$ 23.099,79	\$ 24.029,7	\$ 24.029,7	\$ 24.959,6
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 37.096,46</b>	<b>\$ 37.096,46</b>	<b>\$ 54.764,4</b>	<b>\$ 54.764,4</b>	<b>\$ 72.432,4</b>
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$ 8.095,00	\$ 8.095,00	\$ 8.095,0	\$ 8.095,0	\$ 8.095,0
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ 4.335,90	\$ 4.335,90	\$ 4.335,9	\$ 4.335,9	\$ 4.335,9
<b>EBIT</b>	<b>\$ 24.665,56</b>	<b>\$ 24.665,56</b>	<b>\$ 42.333,5</b>	<b>\$ 42.333,5</b>	<b>\$ 60.001,5</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4.586,99	\$ 3.759,95	\$ 2.849,2	\$ 1.846,2	\$ 741,8
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	\$ 20.078,57	\$ 20.905,60	\$ 39.484,3	\$ 40.487,3	\$ 59.259,7
15% PARTICIPACIÓN	\$ 3.011,78	\$ 3.135,84	\$ 5.922,6	\$ 6.073,1	\$ 8.889,0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 17.066,78	\$ 17.769,76	\$ 33.561,7	\$ 34.414,2	\$ 50.370,8
25% IMPUESTOS	\$ 752,95	\$ 4.442,44	\$ 8.390,4	\$ 8.603,5	\$ 12.592,7
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 16.313,83</b>	<b>\$ 13.327,32</b>	<b>\$ 25.171,3</b>	<b>\$ 25.810,6</b>	<b>\$ 37.778,1</b>

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

### 9.6.2.3. BALANCE GENERAL

El Balance general es un estado financiero que refleja en un periodo determinado la información económica y financiera de una empresa y está conformado por las cuentas de activo, pasivo y la diferencia entre estos que es el patrimonio. Este reporte por lo general es realizado al finalizar el ejercicio de la empresa de manera anual (Castro, 2021).

Para el balance proyectado, tenemos los activos: a) activos corrientes que corresponden el 30% del total de activos, en los que interviene la cuenta caja y cuentas por cobrar, b) el total de activos fijos representa un 53% de los activos totales, este tiene mayor participación, por los equipos de cocina y oficina necesarios para la adecuación de los espacios de las cocinas y c) los activos diferidos representa un 15% de los activos por los gastos preoperativos que son clave para la constitución de la compañía. Los pasivos totales solo representan un 52% en relación con los activos y el Patrimonio un 48% lo que claramente muestra la fuente de apalancamiento de la operación. Este porcentaje en los pasivos disminuye cada año debido a la amortización de la deuda que se termina de cancelar en el periodo del quinto año.

Para el cálculo del Balance General se está considerando las siguientes políticas financieras:

- ✓ Los pagos a proveedores se realizarán en un periodo de 30 días.
- ✓ La amortización y depreciación se realiza en un periodo de 5 años.
- ✓ La tasa de interés del préstamo bancario corresponde al 9.76%.
- ✓ El porcentaje de participación de trabajadores es del 15% y el impuesto a las utilidades es del 25%.

En la siguiente tabla se muestra el Balance General Proyectado:

**Tabla 27**

*Balance General Proyectado a cinco años*

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>					
<b>ACTIVOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
CAJA BANCOS	\$ 26.735,04	\$ 35.454,99	\$ 41.851,37	\$ 46.277,33	\$ 56.493,33
CUENTAS POR COBRAR	\$ 5.048,94	\$ 5.048,94	\$ 5.823,85	\$ 5.823,85	\$ 6.598,76
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 31.783,98</b>	<b>\$ 40.503,93</b>	<b>\$ 47.675,21</b>	<b>\$ 52.101,18</b>	<b>\$ 63.092,09</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Equipos de Oficina	\$ 7.073,00	\$ 7.073,00	\$ 7.073,00	\$ 7.073,00	\$ 7.073,00
Equipos de Cocinas	\$ 51.770,44	\$ 51.770,44	\$ 51.770,44	\$ 51.770,44	\$ 51.770,44
Muebles de oficina	\$ 1.549,00	\$ 1.549,00	\$ 1.549,00	\$ 1.549,00	\$ 1.549,00
(-) DEPRECIACIONES	\$- 4.335,90	\$- 8.671,80	\$-13.007,70	\$-17.343,60	\$-21.679,50
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 56.056,54</b>	<b>\$ 51.720,64</b>	<b>\$ 47.384,74</b>	<b>\$ 43.048,84</b>	<b>\$ 38.712,94</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>					
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 18.191,30	\$ 18.191,30	\$ 18.191,30	\$ 18.191,30	\$ 18.191,30
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 18.191,30</b>	<b>\$ 18.191,30</b>	<b>\$ 18.191,30</b>	<b>\$ 18.191,30</b>	<b>\$ 18.191,30</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$106.031,82</b>	<b>\$110.415,87</b>	<b>\$113.251,25</b>	<b>\$113.341,32</b>	<b>\$119.996,33</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 752,95	\$ 4.442,44	\$ 8.390,42	\$ 8.603,55	\$ 12.592,69
PARTICIPACIÓN POR PAGAR	\$ 3.011,78	\$ 3.135,84	\$ 5.922,65	\$ 6.073,09	\$ 8.888,96
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 3.764,73</b>	<b>\$ 7.578,28</b>	<b>\$ 14.313,07</b>	<b>\$ 14.676,64</b>	<b>\$ 21.481,65</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>					
DEUDA A LP	\$ 41.830,16	\$ 32.833,29	\$ 22.925,66	\$ 12.015,07	\$ -
INTERESES POR PAGAR LP	\$ 9.197,14	\$ 5.437,18	\$ 2.587,99	\$ 741,75	\$ -
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 51.027,30</b>	<b>\$ 38.270,48</b>	<b>\$ 25.513,65</b>	<b>\$ 12.756,83</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 54.792,03</b>	<b>\$ 45.848,76</b>	<b>\$ 39.826,72</b>	<b>\$ 27.433,47</b>	<b>\$ 21.481,65</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL SOCIAL PAGADO	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
UTILIDAD RETENIDA	\$ -	\$ 16.313,83	\$ 13.327,32	\$ 25.171,26	\$ 25.810,64
APORTES A FUTURAS CAPITALIZACIONES	\$ 33.725,95	\$ 33.725,95	\$ 33.725,95	\$ 33.725,95	\$ 33.725,95
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 16.313,83	\$ 13.327,32	\$ 25.171,26	\$ 25.810,64	\$ 37.778,08
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 51.239,79</b>	<b>\$ 64.567,11</b>	<b>\$ 73.424,53</b>	<b>\$ 85.907,86</b>	<b>\$ 98.514,68</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$106.031,82</b>	<b>\$110.415,87</b>	<b>\$113.251,25</b>	<b>\$113.341,32</b>	<b>\$119.996,33</b>

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

### 9.6.3. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

#### 9.6.3.1. PUNTO DE EQUILIBRIO

Para “Fantôme” es importante conocer cuál es el punto de equilibrio ya que nos permite visualizar la solvencia del negocio y el nivel de rentabilidad. A través del punto de equilibrio, nos permite anticipar cuándo se comienza a obtener beneficios y cuánto volumen de producto se tendrá que vender para salir del déficit al comenzar con un proyecto económico. En otras palabras, se trata del punto en el que el valor de las ventas es igual al valor del costo de producción (Da Silva, 2020).

Para el cálculo del punto de equilibrio se aplicó la fórmula donde se divide el Costo Fijo Total para el precio de venta unitario. El P.E. de la empresa para el primer año a nivel de proyección de venta, es de 3 cocinas en ocupación y en dólares de \$7.022,47, este es el nivel de ventas en unidades por vender en la cual el proyecto no gana ni pierde. A nivel de los productos ofertados, el P.E. del Producto A es de 2 cocinas en alquiler + incubación y en dólares de \$13.007,70 y para el Producto B es de 3 cocinas en alquiler y en dólares de \$6.593,85.

**Tabla 28**

*Punto de Equilibrio*

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>		
<b>PE= CF/ (P - CVU)</b>		
	<b>Unidades al año</b>	<b>Valor</b>
P.E. "FANTOME"	3	\$7.022,47
P.E. PRODUCTO A	2	\$13.007,70
P.E. PRODUCTO B	3	\$6.503,85

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

### 9.6.3.2. VIABILIDAD FINANCIERA

Dentro de los cálculos obtenidos al realizar la proyección de 5 años, se obtiene un valor actual neto de \$15.429 USD que resulta mayor a 0, con una tasa de retorno del 26% al ser mayor a la tasa mínima aceptable de rendimiento de 10,06%, el proyecto se califica viable y rentable a una recuperación de la inversión de 4 años y 3 meses.

**Tabla 29**

*Viabilidad Financiera*

<b>VIABILIDAD FINANCIERA</b>	
TIR	16%
TMAR	10.06%
VAN	\$15.429
PAYBACK	4.3

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

### 9.6.3.3. ÍNDICES FINANCIEROS

Para el análisis a nivel financiero, se deben de tomar en cuenta los indicadores financieros que se muestran en la tabla:

**Tabla 30**

*Ratios Financieros*

<b>RATIOS FINANCIEROS</b>					
<b>INDICE DE EFICIENCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL (VTAS NETAS/ACTIVO TOTAL)	1,14	1,10	1,23	1,23	1,32
INDICE DE LIQUIDEZ (ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE)	8	5	3	4	3
<b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>					
ROE (UTILIDAD NETA/PATRIMONIO)	32%	21%	34%	30%	38%
ROS (UTILIDAD NETA/VENTAS)	13%	11%	18%	18%	24%
ROA (UTILIDAD NETA/ACTIVOS)	15%	12%	22%	23%	31%
<b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>					
PASIVO/ACTIVO	52%	42%	35%	24%	18%
CAPITAL/ACTIVO	48%	58%	65%	76%	82%

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.



### **Rotación de Activo Total**

La rotación de activo total es un indicador que mide la eficiencia con la que la empresa administra sus activos para generación de ingresos:  $\text{ventas netas/activo total}$ . Por lo que, para el primer año del proyecto, el resultado es de 1,14. Esto quiere decir que en un año los activos rotan 1,14 veces.

### **Índice de Liquidez**

Por otra parte, el índice de liquidez mide la capacidad de generar efectivo a corto plazo:  $\text{activo corriente/pasivo corriente}$ . Para el primer año corresponde a 8, quiere decir que, por cada dólar de deuda a corto plazo, la compañía tiene 8 dólares de activos corrientes para respaldarla.

### **ROE**

A nivel de rentabilidad, se evalúa la Rentabilidad sobre patrimonio:  $\text{Utilidad neta/Patrimonio}$ , este busca medir el rendimiento que obtienen los accionistas, la cual corresponde a un 32%, que nos indica que el proyecto gana 0.32 centavos sobre cada dólar de capital en acciones comunes.

### **ROS**

Rentabilidad sobre ventas, evalúa la efectividad de ventas, mientras más alto, mejor es el beneficio de ventas:  $\text{Utilidad Neta/Ventas}$ . En el primer año en nivel rentabilidad de venta es de 13%, que indica que las ventas generan 0,13 centavos de dólar. Este genera incremento a medida de la utilización de los espacios físicos.

### **ROA**

Rentabilidad sobre activos, mide la rentabilidad del proyecto sobre los activos que posee la compañía:  $\text{Utilidad neta/activos}$ . La misma corresponde a 15%, este valor

nos indica que el proyecto gana 0,15 centavos sobre cada dólar en inversión sobre el activo.

### **Índice de endeudamiento**

Para el primer año dentro del índice de endeudamiento: Pasivo/activo. Se cuenta con un 0,52 de los recursos ajenos de la compañía. Sin embargo, para los siguientes años, estos disminuyen, por lo que genera un negocio más estable a nivel financiero.

#### 9.6.3.4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones predecir los resultados de un proyecto, ayudando a comprender las incertidumbres, las limitaciones y los alcances de un modelo de decisión (ESAN, 2019). Una de sus ventajas es contar pronósticos respaldados por datos que dan facilidad a la toma de decisiones para la planificación futura del proyecto, además que permite identificar las áreas fuertes y débiles de esta proyección para medir el posible impacto en los resultados.

Con la finalidad de estar preparados ante cualquier imprevisto y situación de mercado, se ha analizado tres posibles escenarios para analizar cuáles serían las posibles consecuencias que podrían afectar el flujo del negocio para la anticipación y planificación de acciones para evitar riesgos de liquidez a futuro. Se espera que con el análisis de sensibilidad de “Fantôme” podamos pronosticar el éxito o fracaso al identificar los siguientes escenarios:

**Pesimista:** Bajo estos resultados se espera el peor escenario de la inversión, lo cuál sería considerado el fracaso del proyecto. Para este escenario se considera la variable del comportamiento del consumidor, con la posibilidad de una amenaza

externa como el cambio de tendencia de consumo dado que en la actualidad los restaurantes físicos están empezando a volver a la “normalidad” y se han adaptado a nuevas normas y regulaciones con sus instalaciones al aire libre, por lo que se evalúa que la proyección de ventas no genere incrementos y se mantenga al 75% de ocupación instalada para sus cinco años de proyección de flujo neto. Al no generar incremento en los ingresos y existan los egresos a cancelar como es el préstamo bancario, nos proyecta un VAN negativo, la TIR resulte menor a la tasa de descuento y la recuperación sea alrededor de cinco años y 11 meses, por lo que no sería rentable continuar con el proyecto.

**Conservador:** Este escenario es el resultado más probable que suceda en el proyecto, por lo que se evalúa la variable “consumidor” en relación con las ventas que se obtendrían a medida que incrementa la capacidad instalada. Aquí se trata de analizar la situación de mercado, la rapidez de adaptación y aceptación de este modelo de negocio sobre qué sucede si llegamos a la meta de ventas al 75% hasta el tercer año de manera constante y para el cuarto año aumenten las ventas al 13% logrando cerrar el quinto año al 100% de ventas a su capacidad instalada total proyectada. El negocio continua rentable a márgenes muy mínimos a valores positivos, con un resultado de la TIR del 13%, el VAN positivo y la recuperación de la inversión total sería al cuarto año y cinco meses del ejercicio ante el flujo neto.

**Optimista:** Como cada proyecto, siempre existe la posibilidad que se pueda lograr más de lo que podemos proyectar. Aquí se espera motivar a los inversionistas a tomar el riesgo y confiar en esta modalidad de negocio. La variable que se considera es contar con el nivel de ventas al 100% por lo que se refiere a que la capacidad instalada proyectada sea de 8 cocinas siendo las

mismas ocupadas en su totalidad. Esta capacidad se incrementa a partir del tercer año y se mantiene hasta el quinto año, por lo que nos resulta que la TIR corresponda de 22%, el VAN sea positivo y la recuperación de la inversión total sería al tercer año y dos meses del ejercicio ante el flujo neto.

**Tabla 31**

*Análisis de Sensibilidad*

<b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b>				
	<b>FANTOME</b>	<b>OPTIMISTA</b>	<b>CONSERVADOR</b>	<b>PESIMISTA</b>
TIR	16%	22%	13%	0%
VAN	\$ 15.429	\$32.187	\$6.648	<b>\$-21.287</b>
PAYBACK	4.3	3.2	4.5	5.11

*Nota:* Elaboración Propia, 2021.

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante la pandemia COVID-19, muchos negocios tuvieron que cerrar y muchos otros optaron por adaptarse y reinventarse para sobrevivir ante esta situación Global. Estos negocios fueron obligados a continuar a través de plataformas digitales dentro de un comercio electrónico por lo que se pudo observar el incremento de marcas especializadas para delivery, que por necesidad encontraron esta alternativa y crecimiento a través de las plataformas que los llevaron continuar en el mercado actual.

Por lo que el modelo de negocio busca tomar esta oportunidad de que estos emprendimientos en su etapa inicial de negocio que no cuentan con una cocina adecuada para atender el creciente volumen de demanda, falta de experiencia y tiempo, que buscan únicamente un punto de distribución digital; puedan mantenerse en el mercado ante esta nueva normalidad y obtener una mejor flexibilidad de sus negocios junto a una reducción de costos.

Como resultado del presente trabajo, cuya finalidad es determinar la viabilidad financiera de la empresa Fantôme de la modalidad Modelos de Negocio “Dark Kitchen”, nos lleva a concluir desde la arista financiera que el proyecto es viable, obteniendo ganancias al primer año del 13% del beneficio neto con una tasa interna de retorno del 16%, mayor a la tasa de descuento. Esto genera como resultado que la compañía contará con solvencia y liquidez para la continuación del proyecto. Es importante mencionar que este modelo de negocio tiene un alto enfoque en sus costos fijos debido a la capacidad instalada y la importancia de la adecuación alineada a la propuesta de valor. El negocio tiene una alta sensibilidad a las variaciones de incremento y reducción en la proyección de ventas en relación con la capacidad instalada, por lo que el enfoque siempre será estar al 100% de su ocupación para la generación de más ingresos.

Se recomienda a “Fantôme” que al considerar que el negocio es rentable, es fundamental el tiempo que se invierte en cada una de sus aristas para obtener mejores estimaciones financieras. El incremento de la capacidad instalada como antes mencionado ayuda que la compañía se encuentre con un beneficio alto a nivel de ingresos, por tal motivo es vital contar con estrategias de ventas para estar constantemente activo en el mercado. Dado a la posibilidad de ser un negocio replicado, la empresa deberá tener mayor acceso a otros mercados y generar varios puntos estratégicos a nivel de logística en factor delivery para atracción de nuevos clientes y al contar con flujos positivos para los siguientes años, se vuelve más atractivo la participación de nuevos accionistas u obtener nuevos planes de financiamiento a corto y largo plazo que permitirán expandir a otras regiones tanto de la ciudad como del resto del país.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academia General. (2021). *3 ELEMENTOS ESENCIALES DEL DESIGN THINKING*.

Recuperado el Octubre de 2021, de <https://www.academiagerencial.com/3-elementos-esenciales-del-design-thinking/>

Aula CM. (2021). *Diccionario de Marketing Online*. Obtenido de QUE ES UN

INSIGHT: DEFINICIÓN, EJEMPLOS Y CÓMO DETECTARLO:

<https://aulacm.com/que-es/insight-definicion-ejemplos>

Ballesteros, R. (Agosto de 2017). *Responsabilidad Social Corporativa* . Obtenido de

Responsabilidad Social Empresarial : Definición: <https://responsabilidad-social-corporativa.com/responsabilidad-social-empresarial-definicion/>

BanEcuador. (2021). *Crédito Productivo Asociativo*. Obtenido de

<https://www.banecuador.fin.ec/productos-ciudadanos/credito-micro/productos-microempresas/credito-asociativo/>

Bank of America. (2021). *¿Qué es el capital de trabajo?* Obtenido de

<https://www.bankofamerica.com/smallbusiness/business-financing/learn/what-is-working-capital/es/>

Bind ERP. (26 de Septiembre de 2021). La importancia de la depreciación de los

activos fijos. *Bind para Contadores*. Obtenido de La importancia de la depreciación de los activos fijos: <https://www.expertopyme.com/depreciacion-activos-fijos/>

BusinessADN. (6 de Julio de 2021). *Design Thinking – Fase 2: Definir*. Obtenido de

<https://www.businessadn.com/blog/design-thinking-definir/>

Castro, J. (12 de Julio de 2021). *¿Qué es el balance general y cuáles son sus objetivos?*

Obtenido de Blog Corponet: <https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-balance-general-y-cuales-son-sus-objetivos>

CECE. (01 de Febrero de 2021). *Economía*. Obtenido de Se confirmó cierre de \$2.300

millones en el 2020 por ecommerce, que plantea cinco desafíos para el 2021:  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2021/02/01/nota/9609729/cierre-ventas-ecommerce-2300-millones-2020-desafios-2021/>

Cueto, J. C. (25 de Febrero de 2020). *BBC News Mundo*. Obtenido de ¿Qué son las

"cocinas fantasma" y cómo este negocio está creciendo en América Latina?:  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-51503421>

Da Silva, D. (17 de Septiembre de 2020). ¿Qué es el “punto de equilibrio” de una

empresa y cómo calcularlo? *Zendesk*. Obtenido de Zendesk:  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-el-punto-de-equilibrio-de-una-empresa/>

Del Rio, C. (2009). *El presupuesto (10ª Ed.)*. México: Cenage Learning.

Deliverect. (2021). *What is a dark kitchen?* Obtenido de Deliverect:

<https://www.deliverect.com/us/blog/dark-kitchens/what-is-a-dark-kitchen>

Design Thinking. (4 de Julio de 2017). *Comunidad Digital, Design Thinking*. Obtenido

de ¿Qué es el Design Thinking?:  
<https://www.designthinking.services/2017/07/que-es-el-design-thinking-historia-fases-del-design-thinking-proceso/>

Dinngo. (2021). *¿Qué es el Design Thinking?* Recuperado el Noviembre de 2021, de

<https://www.designthinking.es/inicio/index.php>

Dorskind, N. (18 de Junio de 2019). *Forbes*. Obtenido de Defining Your Corporate Values? Keep These Things In Mind:

<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/06/18/defining-your-corporate-values-keep-these-things-in-mind/?sh=43982d8d16f0>

El Universo. (10 de Julio de 2020). *Economía, Coronavirus 2019*. Obtenido de Condimentos, postres y comida rápida, entre los productos de mayor consumo poscuarentena en Ecuador:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/08/nota/7899168/tendencias-consumo-pandemia-alimentos-servicios-ecuador/>

ESAN. (30 de Octubre de 2019). *Análisis de sensibilidad: ¿qué es y cuál es su importancia en un proyecto?* Obtenido de Apuntes empresariales :

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/10/analisis-de-sensibilidad-que-es-y-cual-es-su-importancia-en-un-proyecto/>

Food for Soul. (4 de Marzo de 2021). *Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente* . Obtenido de ONU: se desperdicia 17% de todos los alimentos disponibles a nivel del consumidor: <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/comunicado-de-prensa/onu-se-desperdicia-17-de-todos-los-alimentos-disponibles>

Friis Dam, R. a. (2020). *Design Thinking: Getting Started with Empathy* . Obtenido de The Interaction Design Foundation.: <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-getting-started-with-empathy>

González, P. G. (24 de Junio de 2021). *Las 'cocinas fantasmas' crecen frente a la crisis*. Obtenido de Revista Lideres:

<https://www.revistalideres.ec/lideres/cocinas-fantasmas-crecen-crisis->



lideres.html?fbclid=IwAR2WxKjJd0-

jWTcldfAj2C2wkM9TUy2HmW5rGsn\_EJwEriB2JixSRvrb7xk

Inboundcycle. (2021). *Buyer persona: qué es, tipos y cómo definirlo*. Obtenido de

CONCEPTOS CLAVE DEL INBOUND MARKETING:

<https://www.inboundcycle.com/buyer-persona>

ITMadrid. (6 de Febrero de 2020). *ITMadrid Digital School*. Obtenido de ¿Qué es y

para qué sirve Design Thinking?: [https://www.itmadrid.com/que-es-y-para-que-](https://www.itmadrid.com/que-es-y-para-que-sirve-design-thinking)

[sirve-design-thinking](https://www.itmadrid.com/que-es-y-para-que-sirve-design-thinking)

Quiroa, M. (28 de Mayo de 2020). *economipedia.com*. Obtenido de Estructura

organizacional: [https://economipedia.com/definiciones/estructura-](https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html)

[organizacional.html](https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html)

Sánchez Estella, Ó. (2021). *Gestión económico-financiera básica de la actividad de*

*ventas e intermediación comercial*. España: Editorial Paraninfo.

12. ANEXOS

ANEXO 1- LAYOUT DEL TERRENO Y COCINA



ANEXO 2- FLUJO DE PROCESO



## **ANEXO 3. ESTUDIO DE MERCADO**

### **RAMENBOY**

#### **PUNTOS IMPORTANTES**

- @ramenboy.ec no es súnico emprendimiento. De hecho, comenzó como un emprendimiento aparte de su estudio jurídico.
- Comenzó su emprendimiento con su hermano. No sabía sobre emprender, pero confió en su hermano y le preguntó a personas.
- La comida la hace desde su casa con ayuda de su mamá.
- Así sea que por ahora sólo funciona con una cocina fantasma (él lo definió como cocina fantasma, era un término que ya conocía), su plan de aquí en un año es abrir un restaurante o cadena. Solamente si la pandemia empeora pensaría abrir más cocinas para trabajar su delivery.
- No está en ninguna aplicación de delivery, trabaja con un servicio de motorizados.
- Para él lo más importante es la calidad del producto. Esto es lo que lo diferencia de la competencia, ya que buscó capacitarse en ramen tradicional.

Link de la entrevista: [https://drive.google.com/file/d/1fuzGmm32hBU\\_3UTdm7-Fa\\_2TMzuAYp4H/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1fuzGmm32hBU_3UTdm7-Fa_2TMzuAYp4H/view?usp=sharing)

## **CHICKEN BROS**

### **PUNTOS IMPORTANTES**

- Ser empresario es saber improvisar ante los problemas y hacerse responsable de las soluciones.
- Para muchos la Dark Kitchen surge como una imposición resultada del COVID-19 como la única manera de generar dinero.
- Para ser empresario primero debes ser líder, eso significa empatía, entender a la gente que te ayuda, motivarlos y motivarte.
- “Si es tu idea debes motivarte a ti mismo porque nadie más lo va a hacer”.
- Los resultados se miden con la estabilidad, cuánto tiempo se mantiene un negocio bajo esta economía tan volátil (no se trata de resultados numéricos).
- Detrás del anhelo del empresario está el sentimiento de independencia, no sólo económica, sino de ideas (no necesitan del consentimiento de nadie).
- La desventaja más grande de ser un empresario es la responsabilidad y el manejo de las expectativas tanto fuera como dentro de la empresa
- La meta suele ser seguir haciendo el paso-a-paso, constituirnos como empresa, tener un local con apertura al público, etc.

## WingsToGo

### PUNTOS IMPORTANTES

- Somos empresarios y hermanos que unimos la pasión y talento para llevar a cabo un plan de negocios.
- Encontramos las ofertas de Guayaquil en cuanto a las alitas y sus salsas, mucha oferta, pero realmente poca buena calidad, sin embargo, la demanda era cada vez más creciente. Con esto nos dimos cuenta de que podemos brindar a muchas personas buenas alitas, e incluso un significado distinto de servicio junto con la creación de experiencias con nuestros clientes. Hoy en día brindamos comidas como hamburguesas, alitas, papas fritas y bebidas soft, cócteles, lagers y más.
- No teníamos idea de cómo hacerlo (administrar un restaurante), creo que eso es algo innato cuando realmente lo deseas y lo sueñas. Estudias, lees, escuchas consejos sobre otras industrias con el fin que te vaya bien, nadie llega lejos trabajando solo.
- Un emprendedor debe ser valiente, paciente, educado, leal y decisivo.
- “Aún tenemos pensado muchas cosas por realizar, pero lamentablemente el COVID-19 nos ha frenado bastante.”
- Ventaja de este negocio: Somos hermanos los dueños; Mi hermano es chef y él crea sus propias recetas; Nos apoyamos mutuamente en cualquier idea que tengamos, siempre la pensamos en equipo; Buen movimiento en redes sociales.
- Desventaja de este negocio: Te das cuenta de las trabas que tiene todo emprendimiento en el Ecuador; Encuentras personas con malas intenciones que perjudican a tu negocio; Si no tienes un correcto control de redes sociales,

finanzas y no logras entender pronto tu giro del negocio, fracasas y de eso no hay vuelta atrás.

- Me distingo de la competencia por la calidad en la experiencia al momento de que nos compren alitas. Nosotros queremos ser esa opción que los acompañe en momentos de familia, o estar con amigos o con esa persona especial mientras disfrutan de nuestra rica comida. Queremos ser parte de esas lindas experiencias.
- Fortalecer el local que ahora tenemos en URDESA. Creemos que manejando un buen concepto, podemos mantenerlo y comunicarlo un poco más.

## **Auténtica Lasagna**

### **PUNTOS IMPORTANTES**

- Yo lancé mi emprendimiento debido a que estuve en una situación complicada en mi vida, trabajaba largas horas en una gran empresa que a la final no era mía y perdí mi empleo... y por otro lado identifiqué la oportunidad de lanzar una marca de lasagnas a domicilio que sean de una alta calidad a un precio competitivo.
- La idea nace ya que desde siempre mi mamá cocinaba comida italiana (su familia tiene descendencia) y de verdad cuando era pequeño amaba los días en los que mi mamá preparaba lasagna para toda mi familia, tiempo después aprendí a prepararla y luego era algo que se volvió como el plan de mis amigos de todos los jueves (porque también amaban mi lasagna) y luego estos mismos amigos me animaron a que me lance a emprender. Ofrezco auténticas lasagnas de Guayaquil, de carne, pollo o mixtas, al mejor precio y con los más ricos panes de ajo (su complemento perfecto).

- La verdad fue algo que se me hizo bastante difícil al momento de empezar... no tenía una estructura costosa ni nada por el estilo sino más bien todo muy “al ojo”, mi mamá me ayudaba con la preparación y pues de a poco he ido aprendiendo. Una persona emprendedora debe ser muy resiliente, además de una personalidad creativa y muy responsable.
- ¿Has logrado cumplir tus metas como emprendedor? Para serte honesto, aún es un work in progress, hay días buenos y días malos. Creo que necesito trabajar más en mi capacidad operativa y en mi estrategia comercial.
- ¿Conoces sobre el término Dark Kitchen? La verdad he escuchado de ello antes y tras esta entrevista acabo de caer en cuenta de que justamente ese es el modelo al que estoy apuntando para “La Auténtica”.

## **COMAL TAQUERÍA BAR**

### **PUNTOS IMPORTANTES**

- Un empresario es aquel que desarrolla un proyecto económico social, dónde puedo formar un equipo donde se ofrece un servicio.
- Comal Taquería se viene desarrollando en borrador desde hace unos años. Debido a la necesidad, de que no existía un restaurante de comida, recetas e ingredientes auténticos de la comida mexicana; luego de esta necesidad, José Ricardo decidió darle forma a la idea, hasta llegar al punto de crear un espacio, un pequeño restaurante, una taquería para ofrecer este tipo de productos.
- Actualmente, él se encarga de desarrollar el menú, el costeo de los platos, estar día a día con la oferta gastronómica que se brinda en el restaurante. Así mismo es responsable de formar el equipo para lograr el correcto funcionamiento y

manejo de todo el restaurante, ya sea en la parte administrativa, contable y operativa y además de trabajar con otras personas que lleven a cabo toda la operación.

- Ya cuenta con 10 años de experiencia trabajando en cocina, 4 años y medio trabajando como chef ejecutivo de restaurantes, en este puesto, pudo conocer todo el tema de llevar un equipo, conformado, de liderarlo, y de elaborar todo tipo de receta y el proceso detrás que hay en una cocina y así, indica que logró empaparse de la parte administrativa que es clave para el desarrollo del trabajo.
- Aunque tiene poco tiempo en el mercado, menciona que ha tenido muy buena aceptación del mercado mayor de lo esperada, en el tema económico, ha podido cumplir sus expectativas y considera que puede crecer mucho más.
- El delivery de ellos, empezó hace 3 semanas porque todas las ventas se concentraban en las visitas de las personas que acudían a los restaurantes, pero una vez que aparecieron nuevas restricciones en relación al COVID 19, tuvieron que ver la manera de empezar con el delivery.
- La comunicación de ellos es contactarse con los clientes mediante un número de WhatsApp, dónde reciben el pedido y se lo envían a los lugares que ellos deseen. El pago es por transferencia bancaria o en efectivo, pero lo importante para ellos es manejarlo como COMAL taquería. Adicional, hay más libertad de hacer un servicio post-venta de la experiencia y textura de los platos que considera importante para que llegue el producto en buen estado, dónde ha visto un incremento importante manejando ellos su propia logística.
- José tiene la idea de que crezca dónde tenga que crecer, se espera que pueda crecer en sectores específicos de la ciudad – Vía la Costa, Vía a Samborondón o quizás pequeñas islas dentro de centro comerciales porque es un negocio



multitarget, donde puede posicionarse en diferentes segmentos de negocios de alimentos y bebidas, fácilmente puede estar en un patio de comidas.

- Como consejo, nos indica que como emprendedores somos grandes soñadores, siempre se tiene una meta, un propósito que se quiere llegar a cumplir y quizás no sabemos ciertos detalles por falta de experiencia. Por lo que todas las personas que deseen emprender aparte de confiar en su idea deben aprender un poco más del manejo de negocio ya que el tema administrativo es muy importante. Muchos de los casos cuando no se conocen las acciones a tomar o acciones a realizar, muchas veces entramos en situaciones complicadas para el manejo de negocio. Entonces vuelve a indicar que la parte administrativa es fundamental, saber llevar un equipo, tener un orden contable, conocer el tema de facturación, las reglamentaciones para venta, el tema de los servicios de rentas internas que hay que cancelar, los impuestos, nómina de personal, pago de nóminas, son varias situaciones en la cual, uno no conoce por falta de experiencia de esta, pero hay que empaparse.
- “Antes de lanzarse por más soñadora que sea tu idea, por más ganadora que tu creas que sea tu idea, empaparte un poco de la parte administrativa porque va a hacer aterrizar mejor la idea y complementar para que puedas realizarla. “

### **Salinerito Sambo (Restaurante en Samborondón) - 1 año en el mercado**

#### **PUNTOS IMPORTANTES**

- Decidí tener un negocio/emprendimiento para generar ingresos adicionales a mi actual trabajo. Mi negocio es un restaurante tipo italiano donde vendemos pizzas, pastas, sandwiches y panne cooks. La idea nace junto a mi socio actual

donde él ya tenía una pizzería y vimos la oportunidad de iniciar con una en Samborondón pero que fuera de manera artesanal. Siempre he soñado con tener un restaurante y que las personas deseen pasar un buen momento en él.

- No tenía idea cómo manejar un restaurante pero sí de cómo administrar, soy ingeniero comercial de profesión y tengo una maestría en gestión y dirección financiera, por lo que la administración de un local no iba a ser complicado para mi, de igual manera el involucrarme con apps de delivery fue todo un reto porque los márgenes de ganancia que manejan no son tan convenientes, peor cuando empiezas de 0.
- Para tener éxito debes poner mucho énfasis en ofrecer un buen producto acompañado de un excelente servicio, tiene que ver desde la atención, la calidad de la comida, hasta el packaging. Debido a la pandemia y a otros negocios, me ha interesado mejorar el packaging, manejar una comunicación entendible y estratégica. Aunque no sepa mucho del tema siempre ando buscando referentes afuera para hacerlo mejor.
- Me veo posicionado en el mercado de la ciudad con miras a un segundo local. Sí conozco el dark kitchen, es lo que me ha tocado hacer por la pandemia.
- Si deseas emprender debes tener conocimiento básico de finanzas, debes saber que tienes que tener paciencia para tu crecimiento, ofrecer productos de calidad, y saber que debes cumplir con muchas obligaciones entre ellas impuestos, salarios con los que deberás cumplir a tiempo.

## ANEXOS FINANZAS

## DETALLE DE INVERSIONES

RUBRO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Alquiler	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Lockers	8	\$ 125,00	\$ 1.000,00
AC (18000)	8	\$ 450,00	\$ 3.600,00
AC (24000)	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Cámaras de seguridad	12	\$ 12,00	\$ 144,00
Sillas de escritorios	6	\$ 30,00	\$ 180,00
Bancos de Cocina	8	\$ 19,00	\$ 152,00
Sillas giratorias	2	\$ 19,00	\$ 38,00
TV 55	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Impresora a color	1	\$ 229,00	\$ 229,00
Laptop Administrativa	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Dispensador de agua	1	\$ 179,00	\$ 179,00
Combo de 6 quemadores, plancha, horno semiindustrial, bandejas recolectoras de desperdicios	8	\$ 2.150,00	\$17.200,00
Campana extractora de olores	8	\$ 1.200,00	\$ 9.600,00
Vertical mixto congelador/refrigeradora 2 puertas	8	\$ 2.589,28	\$20.714,24
Mesa de trabajo de acero inoxidable para alimentos	8	\$ 120,00	\$ 960,00
Cafetera eléctrica	1	\$ 49,00	\$ 49,00
Licuada 44 onzas	4	\$ 175,82	\$ 703,28
Lavadero de un pozo	8	\$ 300,00	\$ 2.400,00
Extintores de cocina	8	\$ 17,99	\$ 143,92
Extintores de establecimiento	5	\$ 17,99	\$ 89,95
Detectores de Humo	12	\$ 12,00	\$ 144,00
Basurero 120 litros	8	\$ 50,00	\$ 400,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$61.726,39</b>

*Nota:* Elaborado por los autores, 2021.

## ANEXO: AMORTIZACIÓN A TRAVÉS ENTIDAD FINANCIERA BANECUADOR

<b>TABLA DE AMORTIZACION FRANCESA</b>					
INSTIT. FINANCIERA	BanEcuador				
MONTO	\$50.000,00				
TASA DE INTERES	9,76%				
PLAZO	5 AÑOS				
MONEDA	DÓLARES				
AMORTIZACION CADA	90 DÍAS				
No. PERIODOS	20 para amortizar capital				
No.	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO	
<b>0</b>	\$ 50.000				
<b>1</b>	\$ 48.031	\$ 1.220	\$ 1.969	\$ 3.189	
<b>2</b>	\$ 46.014	\$ 1.172	\$ 2.017	\$ 3.189	
<b>3</b>	\$ 43.947	\$ 1.123	\$ 2.066	\$ 3.189	
<b>4</b>	\$ 41.830	\$ 1.072	\$ 2.117	\$ 3.189	
<b>5</b>	\$ 39.662	\$ 1.021	\$ 2.169	\$ 3.189	
<b>6</b>	\$ 37.440	\$ 968	\$ 2.221	\$ 3.189	
<b>7</b>	\$ 35.164	\$ 914	\$ 2.276	\$ 3.189	
<b>8</b>	\$ 32.833	\$ 858	\$ 2.331	\$ 3.189	
<b>9</b>	\$ 30.445	\$ 801	\$ 2.388	\$ 3.189	
<b>10</b>	\$ 27.999	\$ 743	\$ 2.446	\$ 3.189	
<b>11</b>	\$ 25.493	\$ 683	\$ 2.506	\$ 3.189	
<b>12</b>	\$ 22.926	\$ 622	\$ 2.567	\$ 3.189	
<b>13</b>	\$ 20.296	\$ 559	\$ 2.630	\$ 3.189	
<b>14</b>	\$ 17.602	\$ 495	\$ 2.694	\$ 3.189	
<b>15</b>	\$ 14.842	\$ 429	\$ 2.760	\$ 3.189	
<b>16</b>	\$ 12.015	\$ 362	\$ 2.827	\$ 3.189	
<b>17</b>	\$ 9.119	\$ 293	\$ 2.896	\$ 3.189	
<b>18</b>	\$ 6.152	\$ 223	\$ 2.967	\$ 3.189	
<b>19</b>	\$ 3.113	\$ 150	\$ 3.039	\$ 3.189	
<b>20</b>	\$ -	\$ 76	\$ 3.113	\$ 3.189	
		<b>\$ 13.784</b>	<b>\$ 50.000</b>	<b>\$ 63.784</b>	

*Nota:* Elaborado por los autores, 2021.