



**Implementación de un restaurante que comercialice alimentos preparados al  
peso en la ciudad de Loja.**

Francisco X. Calva R.

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR SEDE LOJA**

**BUSINESS SCHOOL**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

MGS. Alex Cárdenas

Loja- Ecuador

2023

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **FRANCISCO XAVIER CALVA RODRÍGUEZ**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Francisco Calva', with a large, stylized flourish extending from the end of the name.

.....

**FRANCISCO XAVIER CALVA RODRÍGUEZ**

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, **Mgs. Álex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, MBA**, certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

---

Mgs. Álex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, MBA.

**DIRECTOR DE TESIS**

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi agradecimiento a mis padres, por su inquebrantable apoyo, amor y aliento a lo largo de mi trayectoria académica, su sacrificio y dedicación han sido la base que me ha permitido alcanzar este logro. Gracias por ser mi fuente de fortaleza.

A mis demás familiares, amigos y compañeros, les agradezco por su constante estímulo y comprensión, su apoyo incondicional ha sido fundamental en los momentos de desafío, y su alegría genuina en cada logro ha hecho que este viaje sea aún más significativo.

A todos los docentes, un agradecimiento especial, quienes han contribuido a mi crecimiento académico y han hecho que esta travesía académica sea más llevadera. Sus enseñanzas y sabiduría han sido cruciales para mi formación y desarrollo como profesional

Cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en mi vida, y esta tesis es un testimonio de cómo su apoyo ha sido un motor en mi búsqueda de conocimiento. A través de sus palabras alentadoras, gestos amables y presencia constante, han enriquecido mi camino y me han inspirado a alcanzar mis metas.

**Francisco Xavier**

## **Glosario**

### **C**

**CFB:** Canasta Básica Familiar

### **F**

**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

### **I**

**IVA:** Impuesto al Valor Agregado

**INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

### **L**

**LORSA:** Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria

### **M**

**MPCEIP:** Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca

### **O**

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo

**OMC:** Organización Mundial del Comercio

**OMS:** Organización Mundial de la Salud

### **P**

**PDOT:** Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

### **R**

**RISE:** Régimen Impositivo Simplificado

### **T**

**TIC:** Tecnologías de la Información y Comunicación

### **U**

**UIT:** Unión Internacional de Telecomunicaciones

## Resumen

El objetivo de este proyecto fue plantear un estudio de mercado, que nos permita conocer la demanda, para la creación de un restaurante tipo buffet, en la cual se expendiera comida al peso en la ciudad de Loja. El restaurante se especializará en ofrecer alimentos preparados al peso, con énfasis en opciones saludables para la población trabajadora. Para lograrlo, se utilizó una combinación de técnicas, incluyendo el Design Thinking y un exhaustivo estudio de mercado. El objetivo era entender la demanda y las preferencias de la población, así como identificar oportunidades para la creación de un concepto de restaurante que satisfaga las necesidades de los consumidores. Además, se planteó un estudio financiero que involucra aspectos relacionados con la inversión y su financiamiento para el funcionamiento del negocio. De esta manera, dichos procesos permitieron desarrollar un plan de negocio sólido y adaptable, que tiene el potencial de impactar de manera positiva en la comunidad al ofrecer opciones saludables y convenientes para una alimentación equilibrada en la vida cotidiana de los trabajadores y población de la ciudad de Loja.

***Palabras claves:*** restaurante, alimentos al peso, alimentación saludable, Design Thinking, estudio de mercado.

### **Abstract**

The objective of this project was to propose a market study, which will allow us to know the demand for the creation of a buffet restaurant, in which food is sold by weight in the city of Loja. The restaurant will specialize in offering food prepared by weight, with emphasis on healthy options for the working population. To achieve this, a combination of techniques was used, including Design Thinking and an exhaustive market study. The objective was to understand the demand and preferences of the population, as well as to identify opportunities for the creation of a restaurant concept that meets the needs of consumers. In addition, a financial study was conducted, involving aspects related to investment and its financing for the operation of the business. In this way, these processes allowed the development of a solid and adaptable business plan, which has the potential to have a positive impact on the community by offering healthy and convenient options for a balanced diet in the daily life of the workers and population of the city of Loja.

***Key words:*** *restaurant, food by weight, healthy eating, Design Thinking, market research.*

## Índice de Contenidos

<b>CARÁTULA</b> .....	<b>1</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA</b> .....	<b>2</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>3</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>4</b>
<b>Glosario</b> .....	<b>5</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>6</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>7</b>
<b>Índice de Contenidos</b> .....	<b>8</b>
<b>Índice de Tablas</b> .....	<b>10</b>
<b>Índice de Ilustraciones</b> .....	<b>12</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>14</b>
<b>1. Objetivos</b> .....	<b>15</b>
<i>1.1. Objetivo General</i> .....	<i>15</i>
<i>1.2. Objetivos Específicos</i> .....	<i>15</i>
<b>2. Desarrollo</b> .....	<b>15</b>
<i>2.1. Empatizar</i> .....	<i>16</i>
<i>2.2. Definición</i> .....	<i>28</i>
<i>2.3. Idear</i> .....	<i>33</i>
<i>2.4. Prototipo</i> .....	<i>37</i>
<i>2.5. Testear</i> .....	<i>41</i>
<b>3. Marco conceptual</b> .....	<b>43</b>
<i>3.1. Metodología Design Thinking</i> .....	<i>43</i>

3.2. <i>Producto</i> .....	46
<b>4. Análisis</b> .....	<b>50</b>
4.1. <i>PESTEL</i> .....	50
4.2. <i>FODA</i> .....	58
4.3. <i>PORTER</i> .....	59
<b>5. Validación de Factibilidad, Deseabilidad y Viabilidad</b> .....	<b>60</b>
5.1. <i>Mercado Objetivo</i> .....	60
5.2. <i>Investigación de Validación de Prototipado</i> .....	62
<b>6. Business Model Canvas</b> .....	<b>65</b>
<b>7. Producto Mínimo Viable</b> .....	<b>67</b>
<b>8. Procesos</b> .....	<b>68</b>
8.1. <i>Descripción del Proceso de Producción</i> .....	68
8.2. <i>Gráfica Flujograma de Procesos</i> .....	69
8.3. <i>Diagrama de Flujo</i> .....	71
<b>9. Talento Humano</b> .....	<b>73</b>
9.1. <i>Organigrama</i> .....	73
9.2. <i>Manual de Funciones</i> .....	74
<b>10. Plan de Financiamiento</b> .....	<b>80</b>
10.1. <i>Objetivos del Plan Financiero</i> .....	80
10.2. <i>Capital de Trabajo</i> .....	81
10.3. <i>Inversión Inicial</i> .....	83
10.4. <i>Fuentes de Financiamiento</i> .....	85
10.5. <i>Análisis de Costos</i> .....	86

	10
10.6. Estado de Ganancias y Pérdidas o Balance General Proyectado .....	88
10.7. Proyección del Flujo de Caja .....	89
10.8. Análisis de Rentabilidad .....	90
10.9. Punto de equilibrio .....	91
<b>11. Plan de Marketing.....</b>	<b>92</b>
11.1. Análisis del Mercado (PESTEL, FODA, PORTER) .....	92
11.2. Objetivos .....	97
11.3. Público Objetivo (Buyer).....	97
11.4. Estrategias .....	98
11.6. Métricas KPIs .....	109
<b>12. Plan de Marketing Internacional .....</b>	<b>110</b>
12.1. Análisis de Mercado Destino.....	110
12.2. Estrategia.....	114
12.3. Plan de Acción.....	117
<b>13. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>121</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>123</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>130</b>

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Simbología del Flujograma .....	71
<b>Tabla 2</b> Diagrama de Flujo.....	71
<b>Tabla 3</b> Manual de funciones Gerente.....	74
<b>Tabla 4</b> Manual de Funciones Asesor Jurídico.....	75

<b>Tabla 5</b> Manual de Funciones Contadora.....	76
<b>Tabla 6</b> Manual de Funciones Jefe de Producción.....	77
<b>Tabla 7</b> Manual de Funciones Chef.....	78
<b>Tabla 8</b> Manual de Funciones Ayudantes de cocina.....	79
<b>Tabla 9</b> Materia Prima Directa .....	81
<b>Tabla 10</b> Materia Prima Indirecta.....	82
<b>Tabla 11</b> Mano de Obra Directa .....	82
<b>Tabla 12</b> Mano de Obra Indirecta.....	83
<b>Tabla 13</b> Resumen de la Inversión Inicial .....	84
<b>Tabla 14</b> Financiamiento .....	85
<b>Tabla 15</b> Tabla de Amortización.....	86
<b>Tabla 16</b> Costo Unitario de Producción .....	87
<b>Tabla 17</b> Precio de Venta al Público.....	87
<b>Tabla 18</b> Estado de Pérdidas y Ganancias.....	88
<b>Tabla 19</b> Flujo de Caja .....	89
<b>Tabla 20</b> Valor Actual Neto (VAN) .....	90
<b>Tabla 21</b> Tasa Interna de Retorno (TIR).....	91
<b>Tabla 22</b> Actividad 1 Marketing Digital.....	102
<b>Tabla 23</b> Actividad 2 Marketing Digital.....	103
<b>Tabla 24</b> Actividad 1 Marketing de Contenidos.....	104
<b>Tabla 25</b> Actividad 2 Marketing de Contenidos.....	104
<b>Tabla 26</b> Actividad 1 Posicionamiento de Marca.....	105
<b>Tabla 27</b> Actividad 2 Posicionamiento de Marca.....	106

<b>Tabla 28</b> Actividad 1 Marketing de Boca en Boca.....	107
<b>Tabla 29</b> Actividad 2 Marketing de Boca en Boca.....	108
<b>Tabla 30</b> Depreciación de Maquinaria y Equipo.....	135
<b>Tabla 31</b> Depreciación de Herramientas .....	135
<b>Tabla 32</b> Depreciación de Muebles y Enseres.....	136
<b>Tabla 33</b> Depreciación de Equipo de Oficina .....	136
<b>Tabla 34</b> Depreciación de Equipo de Computo.....	137

### Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> Perfil del usuario potencial identificado: Buyer Person.....	19
<b>Ilustración 2</b> ¿Alguno de los miembros de su hogar consume alimentos fuera del hogar, es decir, en restaurantes u otros establecimientos de comida?.....	20
<b>Ilustración 3</b> ¿En qué días de la semana acostumbra a comer fuera de casa?.....	20
<b>Ilustración 4</b> ¿Cuál es el tipo de comida que prefiere para alimentarse de manera regular? .....	21
<b>Ilustración 5</b> ¿Qué tan importante es para usted el mantenimiento del lugar donde se alimenta? .....	22
<b>Ilustración 6</b> ¿Al momento de elegir un restaurante para Ud. qué es más importante? .....	23
<b>Ilustración 7</b> ¿Estaría dispuesto a pagar su plato de comida de acuerdo al peso?.....	24
<b>Ilustración 8</b> ¿Si existiera en la ciudad de Loja un restaurante de comida por peso, consumiría en el mismo? .....	24
<b>Ilustración 9</b> ¿Con cuántas personas usted cree que podría asistir al nuevo restaurante?.....	25
<b>Ilustración 10</b> ¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicado el restaurante? .....	25
<b>Ilustración 11</b> ¿De qué manera le gustaría enterarse del nuevo restaurante? .....	26

<b>Ilustración 12</b> Identificación de necesidades y deseos de los potenciales clientes: Mapa de empatía.....	27
<b>Ilustración 13</b> Recorrido del Cliente y Mejora de la Experiencia: Customer Journey Map .....	32
<b>Ilustración 14</b> Brainstorming.....	34
<b>Ilustración 15</b> Técnicas de Conjuntos del Brainstorming .....	36
<b>Ilustración 16</b> Marca: Calva & Calva.....	39
<b>Ilustración 17</b> Empaque: Calva & Calva.....	40
<b>Ilustración 18</b> Producto: Calva & Calva.....	41
<b>Ilustración 19</b> Matriz FODA .....	58
<b>Ilustración 20</b> Matriz PORTER.....	59
<b>Ilustración 21</b> Business Model Canvas .....	66
<b>Ilustración 22</b> Gráfica Flujograma de Procesos .....	70
<b>Ilustración 23</b> Organigrama del restaurante “Calva & Calva” .....	73
<b>Ilustración 24</b> Gráfica Punto de Equilibrio Año 1 .....	92
<b>Ilustración 25</b> Matriz FODA del Restaurante “Calva & Calva” .....	95
<b>Ilustración 26</b> Matriz PORTER del Restaurante “Calva & Calva” .....	96
<b>Ilustración 27</b> Producto .....	99
<b>Ilustración 28</b> Precio.....	99
<b>Ilustración 29</b> Plaza .....	100
<b>Ilustración 30</b> Promoción .....	101

## Introducción

En la actualidad, caracterizada por un ritmo de vida acelerado y demandante, los emprendimientos constituyen los pilares fundamentales en la transformación de las dinámicas sociales y económicas. En particular, donde la falta de tiempo se ha convertido en un reto, los emprendedores desempeñan un papel decisivo al identificar y abordar problemáticas cotidianas mediante soluciones innovadoras. Una de estas problemáticas es la dificultad que enfrentan las personas trabajadoras para preparar alimentos saludables en medio de sus ocupaciones.

La creciente demanda de opciones rápidas y convenientes ha propiciado un aumento en el consumo de alimentos procesados y poco nutritivos, lo que puede tener efectos negativos a largo plazo en la salud de la población. Ante esta realidad, surge la importancia de investigar y desarrollar un modelo de negocio que responda a esta necesidad imperante. En este sentido, cobra relevancia la concepción de un restaurante orientado a la comercialización de alimentos preparados al peso, dirigido específicamente a las personas trabajadoras de la ciudad de Loja.

El propósito fundamental de esta investigación es brindar una solución concreta, a través de la creación de un emprendimiento innovador. Por esta razón, la propuesta de establecer un restaurante especializado en alimentos preparados al peso busca proporcionar a las personas una opción alimentaria práctica y personalizada, que les permita mantener una dieta balanceada en medio de sus apretadas agendas laborales.

De esta forma, este enfoque no solo ofrece satisfacer la necesidad de alimentos saludables en la comunidad, sino que también contribuye a forjar hábitos nutricionales positivos y a reducir la ingesta de alimentos procesados y poco saludables. Igualmente, al ofrecer la posibilidad de adquirir alimentos en cantidades ajustadas, se fomenta una gestión más eficiente evitando el desperdicio de los alimentos y una relación consciente con la alimentación.

## **1. Objetivos**

### **1.1. Objetivo General**

Plantear un estudio de mercado, que nos permita conocer la demanda, para la creación de un restaurante tipo buffet, en la cual se expendan comida al peso en la ciudad de Loja.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- Aplicar la metodología Design Thinking para determinar la oferta, demanda y la innovación del servicio.
- Realizar una propuesta de marketing para la implementación del proyecto.
- Elaborar un plan financiero para determinar la viabilidad del proyecto.

## **2. Desarrollo**

Para llevar a cabo el presente proyecto, se aplicaron diversas metodologías que permitieron identificar la oferta, la demanda y la innovación de la propuesta. Una de las herramientas clave que se empleó es el Design Thinking, ampliamente utilizada por empresas internacionales para identificar soluciones viables que puedan ser comercializadas con éxito.

Design Thinking es una metodología de resolución de problemas que se enfoca en la comprensión profunda de las necesidades de los clientes y en la generación de soluciones creativas y eficaces que satisfagan esas necesidades. Según Brown (2009), CEO de IDEO, "el Design Thinking es un enfoque que combina la empatía por el usuario con la creatividad para resolver problemas complejos" (p. 34). Desde entonces, esta metodología se ha convertido en un enfoque ampliamente utilizado por empresas de todo el mundo.

En el contexto del presente proyecto, el Design Thinking fue una herramienta esencial para identificar las necesidades de los clientes y generar soluciones innovadoras que satisfagan

esas necesidades. En particular, se aplicó para identificar la oferta y demanda de un restaurante tipo buffet que comercialice platos y menús al peso en la ciudad de Loja.

Según la metodología del Design Thinking, el proceso se compone de cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. Cada una de estas fases se enfoca en un aspecto clave del proceso de resolución de problemas y requiere un conjunto de habilidades y herramientas específicas (Brown, 2009).

## **2.1. Empatizar**

La etapa de empatizar es fundamental en el proceso del Design Thinking ya que se busca establecer una conexión empática con el usuario o cliente, con el fin de conocer sus necesidades y problemas. Para ello, se requiere de una observación cuidadosa, una escucha activa y la recolección de datos que permitan conocer el contexto en el que se desenvuelve el usuario (Brown, 2009).

En esta fase del proyecto, se realizó una exhaustiva recolección de datos cuantitativos mediante fuentes secundarias y cualitativos a través de entrevistas, con el propósito de identificar las particularidades y requerimientos del público objetivo. Con base en los resultados obtenidos, se procedió a elaborar un Buyer Persona del segmento relacionado con la problemática o necesidad identificada, lo que permitió un mejor entendimiento de sus perspectivas y condiciones. La interpretación y análisis de la información recolectada durante esta etapa constituyó un factor crucial en la determinación de las soluciones que serán propuestas en las siguientes fases del proyecto.

### ***2.1.1. Investigación del Problema***

El proceso de investigación realizado para este proyecto incluyó la recopilación de información relevante sobre el bienestar del consumidor en términos de salud pública, así como

el tiempo que disponen para alimentarse. Para ello, se recurrió a datos y estadísticas verificables proporcionados por organismos competentes en la materia.

En este contexto, se ha constatado que, en la actualidad, la mayoría de las personas están altamente conectadas al trabajo y no cuentan con suficiente tiempo para preparar alimentos en casa. Por esta razón, se ven obligadas a buscar opciones de comida fuera del hogar. Este escenario proporciona un punto de partida para el estudio de mercado y la comprensión de los clientes potenciales para el servicio de comida por peso, lo que permitirá conocer sus preferencias de consumo, frecuencia, cantidad, necesidades y comportamiento, a fin de orientar las estrategias de marketing de manera efectiva (OMS, 2019).

Es importante destacar que la información obtenida a través del análisis del comportamiento del consumidor se convierte en una herramienta esencial en el desarrollo de estrategias de marketing efectivas. En este sentido, surge una oportunidad para ofrecer servicios de comidas por menús y cantidades al peso, con opciones de dieta personalizadas, que satisfagan las necesidades y preferencias de los clientes.

### ***2.1.2. Observación***

En la etapa de observación se aplicó una técnica cualitativa que permite la recopilación de datos mediante la observación directa de los sujetos, en este caso, los consumidores de comida por peso. Según Denscombe (2010), la observación es una técnica que permite estudiar el comportamiento humano en situaciones naturales, a través de la descripción y registro sistemático de las acciones y conductas de las personas.

La observación permitió recopilar información relevante acerca de los patrones de consumo, preferencias y necesidades de los clientes potenciales del servicio de comida por peso.

Para ello, se aplicó entrevistas que permitan observar sin llamar la atención de las personas y sin aplicar tecnologías que puedan modificar los resultados. Se tuvo en cuenta los

comportamientos, patrones de habla y reacciones al hablar con los encuestados, lo que permitió tener una mejor comprensión de sus necesidades y preferencias. Los resultados de esta observación fueron utilizados en la definición de soluciones en las etapas posteriores del proyecto.

**2.1.2.1. Buyer Person.** El Buyer Person es una herramienta de marketing utilizada para crear un perfil detallado del cliente ideal. Según Kotler y Keller (2016), el Buyer Person se define como un perfil semificticio que representa al cliente ideal. Esta herramienta permite comprender las necesidades, deseos y comportamientos de los clientes para crear soluciones adaptadas a sus necesidades.

En el presente proyecto, se utilizó el Buyer Person para definir el perfil del usuario potencial que se verá más afectado por el problema identificado en la fase de empatía. Con base en la información recopilada durante la investigación, se elaboró un perfil detallado del usuario potencial, lo que permitió enfocar los esfuerzos del proyecto en la creación de soluciones efectivas para satisfacer sus necesidades.

De este modo, en la etapa de análisis se procedió a identificar el perfil del potencial cliente a partir de la recopilación y examen de antecedentes relevantes. Se buscó obtener una comprensión profunda de los comportamientos, necesidades y preferencias de los clientes, para lo cual se empleó un enfoque basado en el Buyer Person. Con base en este enfoque, se describió de manera detallada al cliente potencial, su entorno, sus necesidades, hábitos de consumo, entre otros aspectos relevantes, para poder diseñar soluciones más eficaces y acordes a sus requerimientos.

A continuación, en la Ilustración 1 se presenta de manera visual el perfil de la Buyer Person del usuario potencial identificado.

## Ilustración 1

### Perfil del usuario potencial identificado: Buyer Person

**Patricio Salinas**

**EDAD:** 45 años  
**SEXO:** Masculino  
**OCUPACION:** Profesional  
**ESTADO CIVIL:** Casado

**DEMOGRÁFICA**  
 Vive en la ciudad de Loja.  
 Estudia una maestría en la Universidad Técnica Particular de Loja.  
 Nivel socioeconómico medio.

**OBJETIVOS**  
 Dejar la comida chatarra.  
 Experimentar cosas nuevas.  
 Mejorar su salud física y mental.

**PASATIEMPOS E INTERESES**  
 Estudiar  
 Progresar Economicamente  
 Mejorar sus hábitos alimentarios  
 Experimentar cosas nuevas  
 Trabajar

**RETOS**  
 Tener suficiente fuerza de voluntad para poder dejar la comida chatarra.  
 Depresión constante.

**FRUSTACIONES**  
 No poder ahorrar.  
 Deteriorar su salud.  
 Haber creado una dependencia a la comida chatarra.  
 No disfrutar de su tiempo libre.

**HÁBITOS**  
 Es una persona extrovertida, estudia, trabaja y sale de fiesta con sus amigos, le gusta conocer personas, por lo general se rodea de personas importantes. Le gusta tomar riesgos, hace deporte.

Se observa un ejemplo claro del cliente potencial, con sus respectivos antecedentes.

**Perfil general:** Patricio Salinas, un hombre de 45 años casado, que tiene una vida activa, estudia una maestría y practica deporte regularmente, principalmente fútbol. Su salud se vio afectada por la falta de tiempo para preparar alimentos, lo que lo llevó a consumir comida chatarra. Actualmente, vive en la ciudad de Loja y tiene un nivel socioeconómico medio.

**Información demográfica:** Además de lo mencionado anteriormente, se destaca que Patricio tiene un ingreso mensual promedio de \$ 950, vive en un departamento de 2 habitaciones, y tiene un nivel educativo universitario.

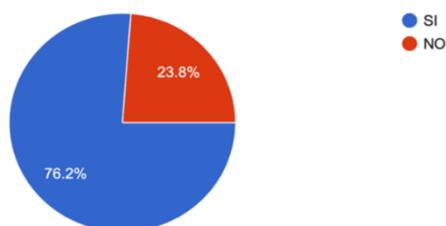
**Características:** Patricio es una persona extrovertida y sociable, que siempre busca nuevas aventuras y experiencias. Tiene como objetivo principal dejar de consumir comida chatarra para mejorar su salud y su rendimiento en el fútbol. Sin embargo, ha tenido dificultades para mantener una dieta saludable debido a su falta de fuerza de voluntad. Se siente frustrado y preocupado por su dependencia de la comida chatarra y sus efectos negativos en su salud a largo plazo.

**2.1.2.2. Entrevista.** Conjuntamente con el proceso de empatizar, se procedió a elaborar una entrevista, en la cual se pudo identificar con preguntas abiertas para lograr obtener una mejor comprensión de los resultados, en el formulario realizado se adjunta en el anexo A.

Seguidamente, se obtuvieron los siguientes resultados:

### Ilustración 2

¿Alguno de los miembros de su hogar consume alimentos fuera del hogar, es decir, en restaurantes u otros establecimientos de comida?

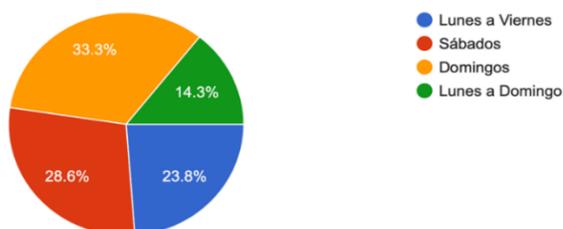


**Fuente:** Entrevista

En base a los resultados obtenidos en la Ilustración 2, se puede concluir que existe una alta proporción del 76.2% de hogares en la ciudad de Loja, en los que al menos un miembro de la familia consume alimentos fuera de casa. Es importante destacar que este patrón de comportamiento puede estar influenciado por la falta de tiempo para preparar alimentos en casa, debido a compromisos laborales y otras actividades cotidianas. Por otro lado, solo el 23.8% de los encuestados manifestó que consumen alimentos exclusivamente en casa.

### Ilustración 3

¿En qué días de la semana acostumbra a comer fuera de casa?

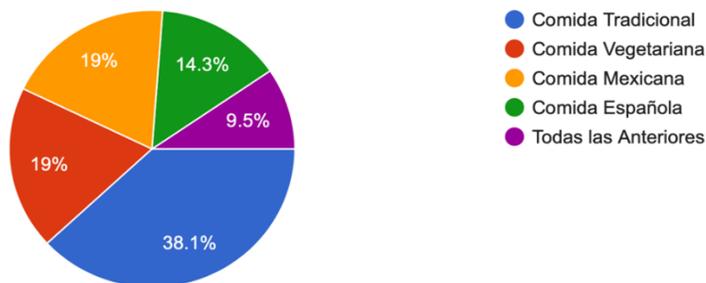


**Fuente:** Entrevista

En la Ilustración 3 sobre los hábitos de comer fuera de casa proporcionó información valiosa sobre los patrones de consumo de alimentos de los encuestados. Los resultados indican que el día más común para comer fuera del hogar es el día domingo con el 33.3%, lo que sugiere que muchas personas eligen esta actividad como una forma de recreación o para compartir tiempo en familia. Además, el 28.6% de los encuestados también señalaron que acostumbran a comer fuera los días sábados. En cuanto a los días de la semana, el 23.8% de los encuestados manifestaron que prefieren comer fuera durante los días de semana, específicamente durante el almuerzo debido a sus compromisos laborales. También es importante destacar que un 14.3% de los encuestados mencionaron que comen fuera de casa durante todos los días de la semana debido a sus ocupaciones laborales. Estos hallazgos sugieren la importancia de tener en cuenta los hábitos de consumo de alimentos fuera del hogar, especialmente en días específicos, al momento de diseñar estrategias de marketing o de mejorar la oferta de alimentos en establecimientos de comida. Además, es importante considerar el impacto que los compromisos laborales tienen en los hábitos alimentarios de las personas y buscar soluciones que les permitan tener acceso a opciones saludables y convenientes para llevar al trabajo.

#### **Ilustración 4**

¿Cuál es el tipo de comida que prefiere para alimentarse de manera regular?



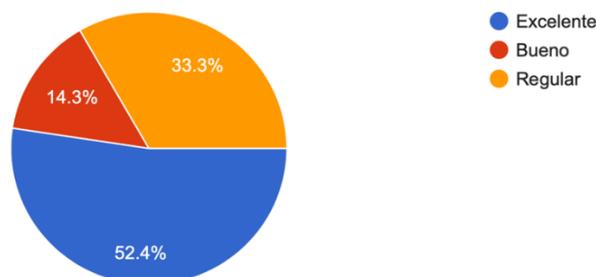
**Fuente:** Entrevista

En la Ilustración 4 se da a conocer las preferencias de los encuestados respecto al tipo de comida que prefieren para alimentarse de manera regular fuera de casa. Según los resultados

obtenidos, se encontró que el tipo de comida más frecuentado por la población encuestada son los restaurantes con venta de comida tradicional con el 38.1%, seguidos por los restaurantes que ofrecen comida mexicana, española y vegetariana con el 19%, lo que demuestra una variedad en los gustos de los clientes. Estos hallazgos sugieren la importancia de los establecimientos que ofrecen comida tradicional en la oferta gastronómica de la zona, así como la necesidad de diversificar la oferta para atender las preferencias de una clientela variada.

### **Ilustración 5**

¿Qué tan importante es para usted el mantenimiento del lugar donde se alimenta?

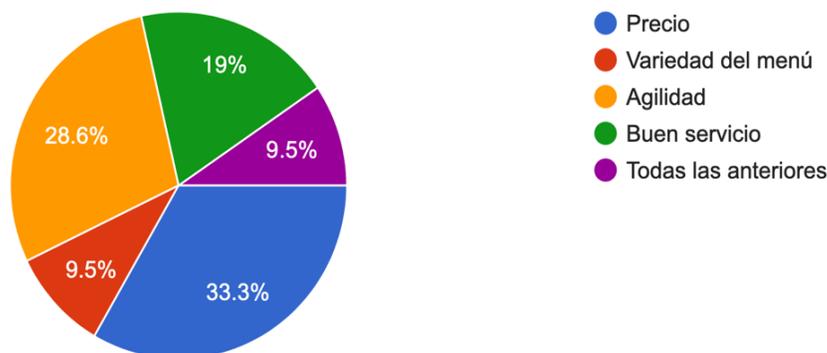


**Fuente:** Entrevista

En la Ilustración 5 se evidencia que la mayoría de los encuestados 52.4% consideran que el lugar donde actualmente están consumiendo su alimentación es excelente, lo que sugiere que este aspecto es importante para ellos. Esto puede deberse a que el restaurante cuenta con todos los servicios necesarios para garantizar su calidad y seguridad. Sin embargo, un 33.3% de los encuestados considera que el servicio que les ofrecen es regular, lo que sugiere que hay oportunidades de mejora en la atención al cliente y en la calidad del servicio. Por otro lado, el 14.3% considera que el lugar es bueno, lo que sugiere que la calidad del servicio, la comida y la higiene son satisfactorias para ellos. En general, estos resultados indican que la mayoría de los encuestados valoran la importancia del mantenimiento del lugar donde se alimentan y esperan recibir un servicio de calidad que cumpla con sus expectativas.

### Ilustración 6

¿Al momento de elegir un restaurante para Ud. qué es más importante?



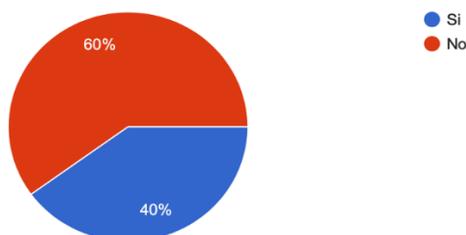
**Fuente:** Entrevista

En la Ilustración 6, se observa que el precio es el factor más relevante con el 33.3% para los encuestados al momento de elegir un restaurante para comer. Es decir, se trata de una variable que influye significativamente en la toma de decisión del consumidor. Además, se destaca la importancia que los encuestados le otorgan a la rapidez y calidad con el 28.6% del servicio ofrecido por el restaurante.

Es importante señalar que, aunque la variedad en el menú no se considera una variable prioritaria, esto no significa que no sea importante para algunos consumidores. Es posible que algunos encuestados hayan dado por sentado que los restaurantes que cumplen con los criterios de precio y calidad de servicio también cuentan con una oferta variada de alimentos. En cualquier caso, se podría profundizar en para que en futuras investigaciones se pueda conocer con mayor detalle los factores que influyen en la elección de restaurantes por parte de los consumidores.

### Ilustración 7

¿Estaría dispuesto a pagar su plato de comida de acuerdo al peso?

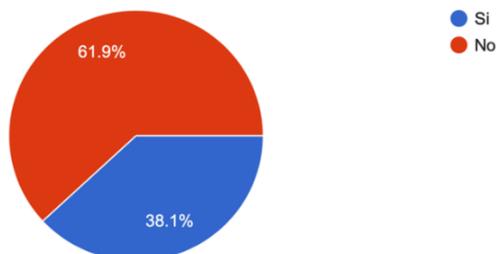


**Fuente:** Entrevista

En la Ilustración 7, se puede concluir que la modalidad de venta de comida por peso no es muy común con el 60% en la ciudad de Loja, lo que sugiere que esta práctica no está muy arraigada en la cultura local. De hecho, muchos de los encuestados indicaron que no estaban familiarizados con esta opción de compra de alimentos. Para aquellos que han tenido experiencia con este servicio del 40%, la mayoría de ellos lo han probado en otras partes del país, lo que significa que esta modalidad de venta no es muy popular en la región y podría requerir una mayor promoción y educación por parte de los establecimientos que la ofrecen.

### Ilustración 8

¿Si existiera en la ciudad de Loja un restaurante de comida por peso, consumiría en el mismo?



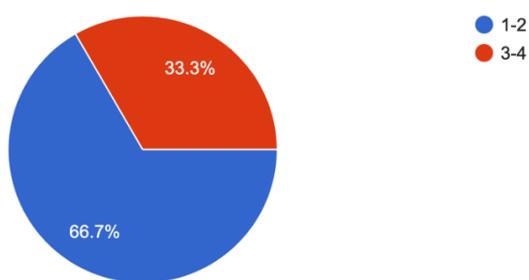
**Fuente:** Entrevista

En la Ilustración 8, se observa que la mayoría de los encuestados que consumen comida fuera de manera continua no estarían interesados con el 61.9% en consumir en un restaurante de

comida por peso en la ciudad de Loja, ya que se encuentran satisfechos con el lugar donde actualmente se alimentan. Sin embargo, el 38.1% de los encuestados sí estarían dispuestos a consumir en un restaurante de comida por peso, debido a que les parece una opción interesante para controlar lo que consumen, pagar únicamente lo que se va a comer, tener la facilidad de consumir cantidades moderadas y variadas, ahorrar dinero y mantener su peso ideal.

### Ilustración 9

¿Con cuántas personas usted cree que podría asistir al nuevo restaurante?

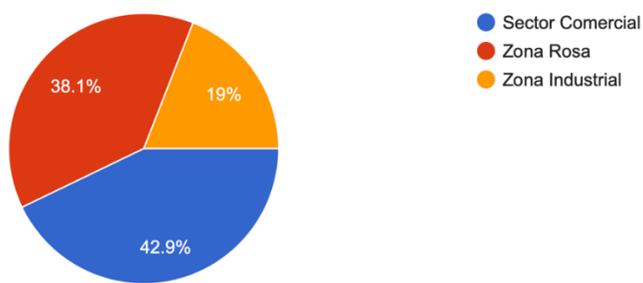


**Fuente:** Entrevista

En la Ilustración 9, el 66.7% de los encuestados indicó que podrían asistir al nuevo restaurante con 1 o 2 personas, lo que sugiere que la mayoría de los clientes potenciales estarían buscando una opción para comer en pareja o en solitario. El 33.3% restante indicó que podrían asistir con 3 o 4 personas, lo que puede ser una oportunidad para ofrecer opciones de menú compartido o promociones para grupos pequeños.

### Ilustración 10

¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicado el restaurante?

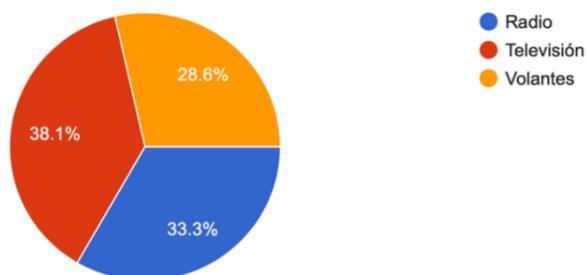


**Fuente:** Entrevista

En la Ilustración 10, se puede concluir que la ubicación más deseada para el nuevo restaurante es el Sector Comercial con el 42.9%, seguida por la Zona Rosa y la Zona Industrial. Esto se debe a que la mayoría de los encuestados son personas que trabajan en el centro de la ciudad de Loja y necesitan una opción de alimentación rápida y cercana a su lugar de trabajo. En consecuencia, se recomienda que el nuevo restaurante se ubique en el centro de la ciudad para poder satisfacer la demanda de la población trabajadora.

### Ilustración 11

¿De qué manera le gustaría enterarse del nuevo restaurante?



**Fuente:** Entrevista

En la Ilustración 11, se puede concluir que la televisión es el medio de comunicación más efectivo para dar a conocer el nuevo restaurante, con un porcentaje del 38,1%. Esto podría indicar que la publicidad en televisión es vista por un gran número de personas y puede llamar la atención de los consumidores potenciales. Por otro lado, la radio también es una opción importante para llegar a la audiencia, con un porcentaje del 33,3%. Los volantes, aunque tienen un porcentaje menor del 26,6%, siguen siendo una opción viable para dar a conocer el restaurante, especialmente en áreas específicas donde se espera atraer a un público objetivo. En general, es importante considerar una estrategia de marketing bien diseñada y diversa para llegar a un público amplio y diverso.

**2.1.2.3. Mapa de Empatía.** En el marco del proyecto productivo para la implementación de un restaurante que comercialice platos y menús al peso en la ciudad de Loja, se llevó a cabo el

mapa de empatía para identificar las necesidades y deseos de los potenciales clientes. El mapa de empatía es una herramienta que permite identificar las emociones y pensamientos de los clientes potenciales en relación con el producto o servicio ofrecido (Kotler & Keller, 2016).

El objetivo principal del mapa de empatía es identificar las necesidades y deseos de los clientes potenciales para poder desarrollar una oferta de valor acorde a sus expectativas. En este sentido, se utilizaron diversas técnicas para recopilar información sobre los potenciales clientes, como entrevistas, encuestas y observación directa. Con el mapa de empatía, se logró identificar los principales aspectos que influyen en la decisión de los clientes potenciales para consumir en un restaurante. Entre los aspectos identificados se encuentran la calidad y variedad de los platos ofrecidos, el ambiente del local, la limpieza y la comodidad, la rapidez en la atención y la accesibilidad del restaurante como se muestra en la Ilustración 12.

### Ilustración 12

*Identificación de necesidades y deseos de los potenciales clientes: Mapa de empatía*



En esta figura se indica los puntos referentes a lo que el cliente potencial escucha, ve, piensa, siente, dice, hace y los resultados.

En la Ilustración 12, se presenta el Mapa de Empatía que representa visualmente los puntos relevantes relacionados con lo que el cliente potencial escucha, ve, piensa, siente, dice, hace y los resultados. A través de este análisis, se puede observar que los potenciales clientes del restaurante de alimentos preparados al peso en la ciudad de Loja valoran principalmente la calidad y variedad de los platos ofrecidos. Además, consideran el ambiente del local, la limpieza y comodidad, la rapidez en la atención y la accesibilidad del restaurante como aspectos influyentes en su decisión de consumo.

Estos hallazgos resaltan la importancia de brindar una oferta de valor que se ajuste a las necesidades y deseos de los clientes potenciales, centrándose en ofrecer una amplia variedad de platos de alta calidad, asegurando un ambiente agradable y limpio, una atención rápida y eficiente, y garantizando la comodidad y accesibilidad para satisfacer las expectativas de los clientes.

Esta interpretación del análisis del Mapa de Empatía proporciona una comprensión más profunda de las prioridades y preferencias de los potenciales clientes, lo que permitirá tomar decisiones estratégicas más informadas en la implementación del restaurante y diseñar soluciones efectivas para satisfacer sus necesidades.

## **2.2. Definición**

Después de realizar la observación y empatizar con los consumidores, se definió un problema que afecta a varias personas: el exceso de consumo y desperdicio de alimentos en los restaurantes que comercializan platos y menús al peso. En este sentido, es común que los clientes

se sientan tentados a consumir más de lo que necesitan debido al bajo precio por peso, lo que resulta costoso para su bolsillo y perjudicial para el medio ambiente y su salud.

Además, este problema puede estar relacionado con la falta de transparencia en cuanto a la calidad y frescura de los alimentos comercializados por peso, lo que podría afectar negativamente la salud de los consumidores. La reducción de costos puede ser la causa de esta falta de transparencia, lo que impacta directamente en la satisfacción y confianza de los clientes.

Si bien la venta de comida por peso tiene sus ventajas, también conlleva ciertos riesgos que deben ser considerados por los consumidores antes de tomar una decisión de compra. Es importante que los clientes estén informados sobre las causas y efectos de este tipo de comercialización para que puedan tomar una decisión informada y consciente.

### ***2.2.1. Planteamiento de la hipótesis***

En este apartado se plantea la hipótesis de que la venta de comida por peso tiene tanto ventajas como desventajas. Se mencionan las causas y efectos de esta práctica, incluyendo la explotación laboral en la cadena de suministro de alimentos, la falta de transparencia en la calidad y frescura de los alimentos, y la posibilidad de que los consumidores compren más de lo que necesitan, lo que genera un mayor desperdicio de alimentos y un mayor costo económico.

La venta de comida por peso afecta a diferentes grupos de personas, incluyendo trabajadores de la industria alimentaria, consumidores y productores de alimentos. Es importante abordar este problema de manera integral y buscar soluciones que tengan en cuenta las necesidades y preocupaciones de todas las partes involucradas.

La venta de comida por peso puede ocurrir en cualquier lugar donde se venda comida al granel, ya sea en mercados locales o tradicionales, supermercados, tiendas, restaurantes de

comida rápida. Se destaca que este problema no está limitado a un solo país o sector y puede llegar a ser un problema global que afectaría a diferentes partes del mundo.

El problema de la venta de comida por peso es abordado por varias organizaciones y entidades, incluyendo gobiernos y ONGs. Los gobiernos pueden implementar políticas y regulaciones para mejorar la calidad y transparencia de la venta de comida por peso, así como inspeccionar rutinariamente los establecimientos que ofrecen este servicio. Las ONGs pueden ayudar a la conservación de los desperdicios de alimentos y fomentar prácticas comerciales más justas y éticas (INEGI, 2022).

En resumen, la venta de comida por peso es una práctica que tiene tanto ventajas como desventajas y afecta a diferentes grupos de personas. Es importante abordar este problema de manera integral y buscar soluciones que consideren las necesidades y preocupaciones de todas las partes involucradas. La colaboración entre gobiernos, ONGs, empresas, consumidores y cadenas de suministro puede ser clave para lograr una solución sostenible al problema de la venta de comida por peso.

Las ideas expresadas en este apartado se basan en información general disponible sobre la venta de comida por peso y sus efectos en diferentes grupos de personas. No se han utilizado citas de autores específicos, ya que se trata de información general y no de una investigación original o específica.

### ***2.2.2. Customer Journey Map***

El Customer Journey Map, también conocido como mapa de viaje del cliente, es una herramienta utilizada en marketing y diseño de experiencia de usuario para entender y visualizar el recorrido que realiza un cliente desde que tiene la primera interacción con una marca hasta que finaliza su compra o relación con ella. Según Verhoef et al. (2006), el Customer Journey Map es

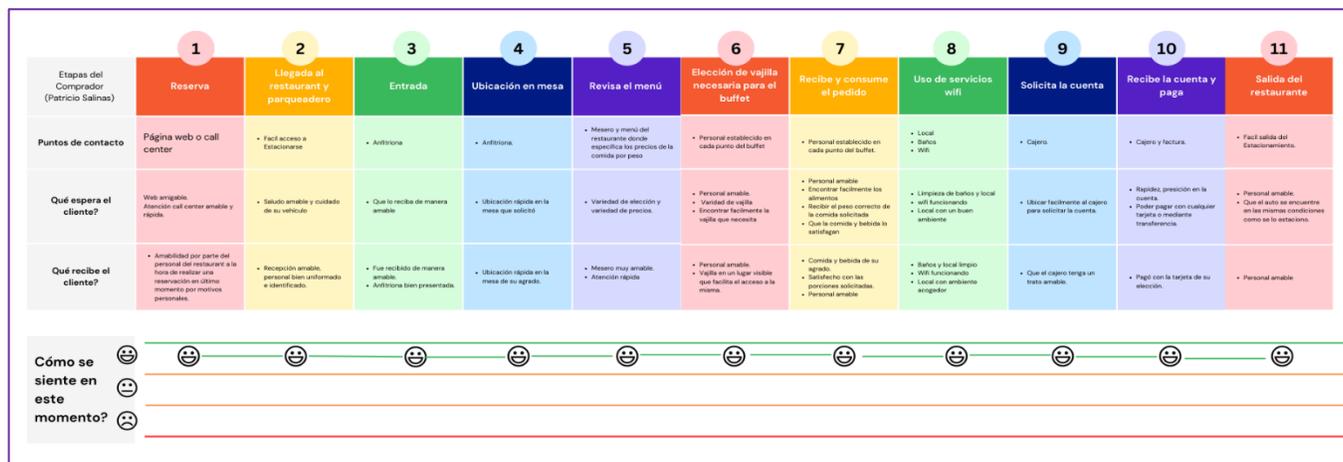
una técnica de investigación que permite identificar y comprender las diferentes interacciones y emociones que experimenta un cliente en cada punto de contacto con la marca, y que ayuda a diseñar estrategias y acciones para mejorar de manera particular y específica la experiencia del cliente.

El Customer Journey Map se utiliza para mejorar la comprensión del comportamiento del cliente, identificar oportunidades de mejora en la experiencia del cliente, y diseñar soluciones efectivas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. En definitiva, se trata de una herramienta que permite a las empresas analizar y entender las interacciones de sus clientes con la marca a lo largo de todo su recorrido, con el objetivo de mejorar la satisfacción y fidelización de los clientes.

En relación al tema de investigación, el Customer Journey Map es una herramienta valiosa para entender cómo los clientes interactúan con los establecimientos que ofrecen venta de comida por peso. Con el Customer Journey Map, se pudo identificar y visualizar los diferentes puntos de contacto que los clientes tienen con el establecimiento, como, por ejemplo, el momento en que el cliente toma la decisión de comprar en el establecimiento, la interacción con los empleados, la calidad de los alimentos ofrecidos, entre otros aspectos. Así como se muestra en la ilustración 3, se observa claramente cómo los clientes atraviesan diferentes etapas en su recorrido, desde la toma de conciencia del restaurante hasta la fidelización y recomendación posterior. Por lo tanto, con la presente representación visual del Customer Journey Map su finalidad es brindar y poder ofrecer una comprensión más completa de las interacciones y emociones experimentadas por los clientes a lo largo de toda su experiencia con el establecimiento.

## Ilustración 13

### Recorrido del Cliente y Mejora de la Experiencia: Customer Journey Map



Mapa de viaje del cliente para conocer la experiencia del cliente.

En la Ilustración 13, se presenta el Customer Journey Map, que representa visualmente el recorrido del cliente y las mejoras en la experiencia. A través de este análisis, se puede observar claramente cómo los clientes atraviesan diferentes etapas en su recorrido, desde la toma de conciencia del restaurant hasta la fidelización y recomendación posterior.

En cada etapa del recorrido, los clientes tienen diferentes puntos de contacto con el establecimiento, como el momento en que toman la decisión de comprar, la interacción con los empleados, la calidad de los alimentos ofrecidos, entre otros aspectos. Esta representación visual del Customer Journey Map nos brinda una comprensión más completa de las interacciones y emociones experimentadas por los clientes a lo largo de su experiencia con el establecimiento de venta de comida por peso.

Este análisis del Customer Journey Map permite identificar los momentos críticos en el recorrido del cliente, donde se pueden generar oportunidades de mejora para brindar una experiencia más satisfactoria. Por ejemplo, se puede enfocar en proporcionar una atención de

calidad, garantizar una amplia variedad de platos con altos estándares de calidad, y establecer estrategias de fidelización para mantener una relación duradera con los clientes.

En definitiva, el Customer Journey Map es una herramienta valiosa que nos permite comprender y analizar las interacciones de los clientes con el establecimiento a lo largo de su recorrido, con el objetivo de mejorar la satisfacción y fidelización de los clientes. La interpretación de la Ilustración 3 nos proporciona una visión clara y detallada de las etapas del recorrido del cliente y nos ayuda a identificar oportunidades para brindar una experiencia excepcional en el establecimiento de venta de comida por peso.

### **2.3. Idear**

En esta fase, se empleó un diseño técnico para organizar la información adquirida y generar ideas creativas para abordar las necesidades y desafíos identificados, considerando cómo se puede producir menús y platos al peso que sea atractivo para los clientes y ofrezca una experiencia gastronómica única. Pensando en nuevas formas de presentar los platos, de combinar ingredientes o de personalizar las opciones para satisfacer las preferencias individuales.

#### ***2.3.1. Técnica How Might We***

De esta manera, a través de la técnica de How Might We se formuló la siguiente interrogante: ¿Cómo se podría implementar alternativas de alimentación saludable para personas trabajadoras de la ciudad de Loja?, la cual se planteará en el proceso de Brainstorming.

#### ***2.3.2. Brainstorming o Lluvia de Ideas***

El Brainstorming, también conocido como lluvia de ideas, es una técnica de creatividad y generación de ideas, en este caso se pudo recolectar 100 ideas para poder dar una respuesta a la pregunta planteada, en el que se reunió a un grupo de clientes potenciales para idear soluciones, conceptos o estrategias en un ambiente colaborativo; enfocados en el contexto de un restaurante

de comida al peso. Todo ello con el propósito de generar nuevas ideas y mejorar diferentes aspectos del negocio.

Por tanto, la implementación de esta técnica involucró la utilización de entrevistas y plataformas digitales con el objetivo de recabar ideas. Para facilitar este proceso, se creó un enlace de Jamboard donde los participantes pudieron ingresar sus ideas. Además, se incorporaron notas adhesivas de distintos colores con el fin de agregar un elemento lúdico y estimulante a la actividad de la lluvia de ideas, logrando así una dinámica más interactiva y visual, propiciando la generación de un mayor número de ideas, como se muestra en la Ilustración 14.

## Ilustración 14

### Brainstorming



La técnica de Brainstorming como una herramienta crucial para generar ideas creativas y soluciones innovadoras. En este caso, en la Ilustración 14 con la finalidad de dar respuesta a la interrogante planteada ¿Cómo se podría implementar alternativas de alimentación saludable para personas trabajadoras?, se observa que las propuestas derivadas de esta técnica abarcan desde la ampliación del menú con opciones saludables hasta la promoción de un estilo de vida activo y saludable entre los clientes. Además, se indagaron ideas como la venta de comida saludable para llevar a sus trabajos, la colaboración con empresas para ofrecer opciones nutritivas en los lugares de trabajo y la incorporación de enfoques balanceados en los menús. Conjuntamente, se enfatiza la reducción de sal, el fomento del consumo de frutas y ensaladas, y la educación sobre alimentos integrales y naturales como soluciones integrales. Por lo tanto, la combinación de estas ideas permitió ir moldeando la idea de negocio hasta convertirla en una estrategia integral que satisfaga las necesidades de la población trabajadora, mejorando sus hábitos alimentarios y por ende contribuir al éxito restaurante.

### ***2.3.3. Técnica de Selección***

Después de generar una lista de ideas, se procedió a la selección de la información para evaluar cada una de ellas. Durante esta etapa, se evaluaron aspectos fundamentales como la viabilidad, el costo, la demanda potencial y la coherencia con la visión del restaurante. Algunas de las ideas se descartaron, mientras que otras se mejoraron. Es así como, luego de una discusión detallada se seleccionó las ideas más prometedoras para implementarlas en el restaurante, esto ayudo a distribuir las ideas en conjuntos para visualizar si es viable, deseable y factible.

Con las ideas seleccionadas se distribuyó en cuatro conjuntos, el primero se agrupa en prohibir la comida rápida en las empresas, lo cual no se podría llevar la practica pues significaría una medida fuera del alcance por más que sea debatida desde diferentes perspectivas, por ejemplo: por preferencias dietéticas o diferentes restricciones alimentarias específicas debido a

razones culturales, religiosas o de salud. El segundo conjunto se basa en campañas de promoción y marketing; el tercero en la experiencia con el cliente; y, por último, menús saludables con diferentes opciones de ingredientes. A continuación, se puede apreciar en la Ilustración 15.

### Ilustración 15

#### *Técnicas de Conjuntos del Brainstorming*



Luego de aplicar viable, deseable, factible y descarte, se eliminó al primer conjunto, dado que eran medidas en las cuales no se puede actuar y se tomó en cuenta el conjunto 2, el conjunto 3 y el conjunto 4.

Como resultado final se decidió por la opción del cuarto conjunto, puesto que tras el proceso de selección se obtuvo que la solución para la pregunta planteada: ¿Cómo se podría implementar alternativas de alimentación saludable para personas trabajadoras de la ciudad de Loja?, es proponiendo menús saludables con ingredientes que ofrezcan una variedad de opciones como ensaladas frescas, incluyendo alimentos entre las que se destacan proteínas magras, pollo a la parrilla, pescado al horno, así como también granos integrales, y, particularmente salsas y aderezos bajos en grasas y sin azúcares añadidos para aquellos clientes con preferencias dietéticas.

Esta idea es viable debido a que se cuenta con la capacidad de producir menús saludables, especialmente destacando que se lo realizara con ingredientes locales y de origen sostenible para apoyar a los productores locales y por ende promover la agricultura responsable, asimismo es factible porque se cuenta con proveedores de alimentos orgánicos y de origen sostenible para garantizar la calidad de los ingredientes. En conclusión, se pudo conocer que la idea es deseable por todas las ventajas que aportan los alimentos saludables con el fin de llevar una dieta equilibrada y saludable, con opciones de comida que sean nutritivas y apoyen su bienestar general.

## **2.4. Prototipo**

La fase cuatro del Design Thinking que corresponde al prototipo, la cual implica crear una simulación del producto final que se planea comercializar. El prototipo para el restaurante de alimentos preparados al peso está basado en un enfoque centrado en el cliente y la creatividad para brindar una experiencia única y satisfactoria. A continuación, se detallan los diferentes elementos del proceso de creación del prototipo.

### ***2.4.1. Elementos para la Creación del Prototipo***

Calva & Calva es un restaurante que ofrecerá una experiencia única en la que los clientes puedan seleccionar y disfrutar de una amplia variedad de alimentos preparados al peso. Los clientes tienen la libertad de elegir la cantidad exacta de cada plato, lo que les permitirá personalizar sus comidas de acuerdo a sus preferencias y necesidades.

### ***2.4.2. Justificación Viable, Deseable y Factible***

La viabilidad económica se justifica ante la existencia de una creciente demanda de opciones de comida saludable, según un artículo publicado por Aschemann et al. (2021) sustentan que la creciente demanda de opciones de comida saludable tiene su origen, en la creciente preocupación de los consumidores por su salud y bienestar, para la prevención de

enfermedades crónicas, como: problemas cardiovasculares, dislipemias, diabetes y resistencia a la insulina, algunos tipos de cáncer, entre otras. En tal sentido, frente a esta nueva tendencia las empresas han comenzado a desarrollar y ofrecer opciones más saludables y alternativas en el mercado. En virtud de ello, se propone la implementación de un restaurante de alimentos preparados al peso que ofrecerá una amplia variedad de platos frescos y saludables, lo que atraerá a un público preocupado por su bienestar y estilo de vida. La posibilidad de elegir la cantidad exacta de cada alimento facilitará a los clientes controlar su presupuesto y evitar el desperdicio de comida, lo cual es atractivo para aquellos que buscan una opción más económica.

Por otra parte, a la actualidad los consumidores cada vez buscan más opciones personalizadas y adaptadas a sus necesidades dietéticas y gustos individuales, justificando así la deseabilidad y satisfacción del cliente. Este restaurante de alimentos preparados al peso posibilitará a los clientes seleccionar y combinar diferentes ingredientes según sus preferencias, lo que proporciona una experiencia culinaria personalizada.

En cuanto a la factibilidad se puede recalcar que la preparación de alimentos al peso permitirá una mayor flexibilidad en la gestión de la demanda, ya que se podrá ajustar rápidamente la cantidad de cada ingrediente según la demanda diaria. Igualmente, un restaurante de alimentos preparados al peso puede ofrecer un servicio rápido y eficiente, lo que atrae a clientes con poco tiempo para comer fuera de casa, como es el caso de las personas trabajadoras.

### ***2.4.3. Diseño del Prototipo***

Calva & Calva es un innovador restaurante que se especializa en ofrecer alimentos al peso, brindando a sus clientes una experiencia única y personalizada, con el propósito de proporcionar opciones saludables y deliciosas para aquellos que buscan una comida rápida y conveniente, pero también nutritiva y equilibrada. Para una mejor exposición y presentación del producto se ha tomado en cuenta una marca que ayude a transmitir curiosidad de consumir los

productos y a su vez que ofrezca confianza a la hora de cuidar su alimentación. La implementación de esta marca se basa en el significado del consumir alimentos con buen sabor, calidad y frescura.

**2.4.3.1. Marca.** El restaurante Calva & Calva con su slogan *¡sabemos lo que es comer bien*”, el cual busca transmitir su compromiso con la calidad, el sabor y la nutrición en cada plato a ofrecer. El logo con sus elementos decorativos que refleja la idea de alimentos frescos y saludables, con un diseño moderno y atractivo; que, en combinación con el color rojo que llama la atención a simple vista a la hora de elegir un producto alimenticio y transmite frescura y vitalidad.

Las etiquetas detalladas incluyen el nombre del restaurante, el nombre del plato y una breve descripción, el peso del alimento contenido en el envase, información nutricional relevante como calorías, proteínas, carbohidratos y grasas. Cabe indicar, que se maneja un diseño limpio y legible, con fuentes claras y colores contrastantes para facilitar la lectura de la etiqueta, como se detalla en la Ilustración 16.

### **Ilustración 16**

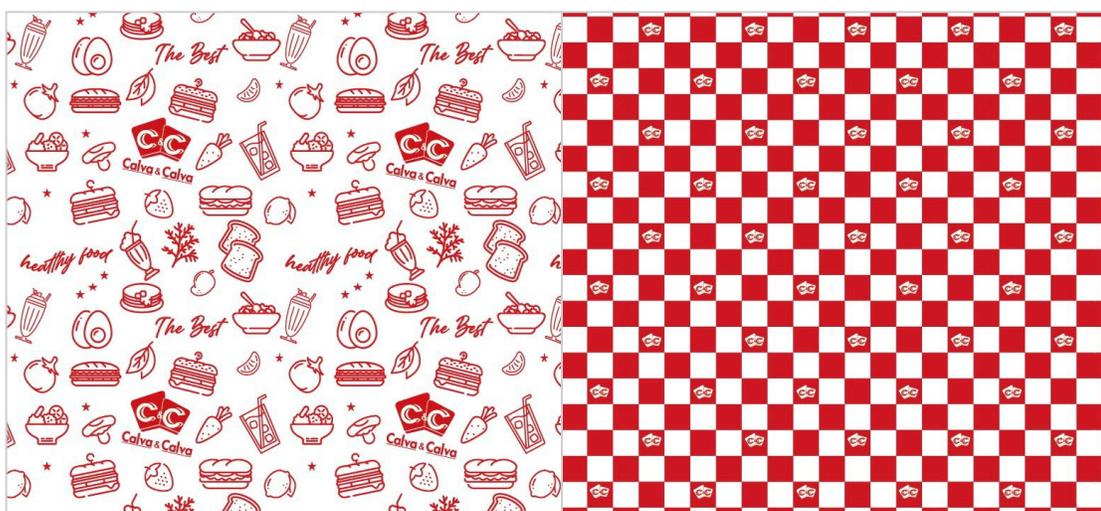
*Marca: Calva & Calva*



**2.4.3.2. Empaque.** Para el empaque se utiliza papel encerado para alimentos por ser un envoltorio eficiente y económico que protege los productos de la humedad, el agua y es anti-grasas; para garantizar la frescura y evitar derrames. Este tipo de papel se destaca por su seguridad para el contacto con alimentos, además, uno de los mayores beneficios es que es reciclable. Su diseño se hizo con elementos decorativos para mostrar los alimentos y el logo del restaurante para reforzar la identidad de la marca, como se muestra en la Ilustración 17.

### Ilustración 17

*Empaque: Calva & Calva*



**2.4.3.3. Producto.** Para la presentación final del producto se emplea envases de cartón hechos con papel Kraft ya que es uno de los tipos más utilizados en la comercialización de alimentos preparados. Las fundas en papel Kraft rústico de 100 gr., son impresas a un color en la parte frontal y trasera tamaño 30 alto x 25.5 ancho x 16.5 de fuelle o profundidad, troqueladas y pegadas, adicional base en plegable respaldo café pegada y 2 agarraderas troqueladas y pegado de refuerzo. También, se proporciona utensilios desechables, como cucharas y tenedores para una mayor comodidad a los clientes y así combinar la calidad y el buen servicio promoviendo un estilo de vida saludable, como se indica en la Ilustración 18.

## Ilustración 18

*Producto: Calva & Calva*



### 2.5. Testear

El testeo es la última fase del Design Thinking, se sometió a prueba el producto planteado como solución con un grupo de personas específicamente seleccionadas para representar al perfil del cliente ideal. El objetivo principal fue detectar posibles errores o áreas de mejora, obteniendo así valiosos criterios y opiniones de usuarios reales. Se utilizó un cuestionario para recopilar información sobre diferentes aspectos del producto, como la marca, el empaque, la materia prima, la presentación, los beneficios del producto, el sabor y el costo potencial.

De esta manera, para llevar a cabo la validación del producto se presentó el prototipo a un grupo de 50 personas, en donde se pudo apreciar que el 90% de los participantes mostraron una gran aceptación de la marca del producto Calva & Calva con su respectivo logotipo y slogan *¡sabemos lo que es comer bien!* lo cual llamó la atención el color rojo y sus elementos decorativos, considerando que representa la mejor propuesta de valor del restaurante de alimentos preparados al peso. En el empaque se presentó a las personas opciones de alimentos envueltos en papel encerado, el 80% de los participantes consideraron una excelente opción para

envolver los alimentos ya sea los alimentos húmedos o grasos, ya que evita que los líquidos se filtren y humedezcan el papel, y conserva la frescura de los alimentos y es biodegradable.

Para validar la materia prima se llevó a cabo la degustación con un grupo de 50 personas, quienes probaron diferentes alimentos preparados con distintas materias primas. En su mayoría el 85% de los participantes calificaron la calidad de la materia prima como excelente o buena. Al validar el sabor se recibieron comentarios positivos sobre la variedad de sabores y la sazón adecuada, solamente un grupo minoritario del 15% expresaron un poco de disgusto porque los alimentos sean más bajos en sal, también notaron que la oferta de ensaladas era limitada y que no tenían opciones de frutas disponibles, adicional a ello expresaron su preferencia por alimentos preparados con ingredientes orgánicos y locales, y su gusto especial por la comida tradicional.

En la presentación del producto se presentaron muestras de alimentos en dos opciones una funda de papel y una caja de cartón hechos con papel Kraft, el 85% de los participantes evaluó que la caja de cartón es la opción más conveniente y visualmente interesante, ya que los alimentos podrían ir más separados y que a su vez transmiten una imagen de comida familiar y cuidado. Sin embargo, se recibieron comentarios sobre la importancia de utilizar la opción de la funda de papel kraft al ser una opción de empaque más práctica para el consumo fuera del restaurante.

En los beneficios del producto el 90% de los participantes manifestaron que se sienten atraídos por este nuevo modelo de comercialización de alimentos preparados al peso, por su conveniencia y la posibilidad de personalización y la opción de llevar una alimentación equilibrada, obteniendo así que un porcentaje mayoritario valoró positivamente estos beneficios y los consideró diferenciadores en comparación con otras opciones de comida rápida.

En cuanto al costo potencial se evaluó entre los participantes la disposición para pagar los alimentos preparados al peso, de manera que se presentaron tres opciones de precios por intermedio del costo de la libra: opción A (\$ 5,50 1 libra), opción B (\$ 2,75 ½. libra), y opción C (\$ 3,50 combo básico). El 80% de los participantes seleccionó la opción A como un precio accesible, considerando que el valor ofrecido alcanza las porciones de alimentos requeridos y la calidad de los alimentos justificaban el costo.

### **3. Marco conceptual**

En este apartado se estableció los referentes teóricos para la elaboración del marco conceptual, el mismo que reúne varios conceptos esenciales que ayudaron a dar forma y sustento al plan de negocio, incluyendo la comprensión de las necesidades del cliente, el análisis de la demanda y las tendencias de mercado. Para lograr un enfoque integral y efectivo, se incorporó la metodología Design Thinking, estudios de mercado detallados, plan de marketing, plan de internacionalización, análisis financieros y evaluación de viabilidad económica.

#### **3.1. Metodología Design Thinking**

Como primer punto se inició abordando la metodología Design Thinking lo cual permitió conocer las necesidades y deseos de los consumidores finales, y de esta manera proponer soluciones efectivas y significativas. Es decir, esta metodología se caracteriza por su enfoque centrado en el ser humano, promoviendo la empatía y la observación directa para obtener una comprensión profunda de los consumidores.

**Design Thinking.** Para Arias-Flores et al. (2019), Design Thinking es un enfoque metodológico que combina análisis y creatividad, involucrando a las personas en la búsqueda de oportunidades para generar ideas innovadoras. Este enfoque pone especial énfasis en la perspectiva de los usuarios finales, permitiéndoles experimentar, modelar y crear prototipos, recopilando retroalimentación y realizando rediseños en función de ella.

**Empatizar.** En esta etapa, el objetivo es comprender profundamente a los usuarios y su contexto. Se busca adquirir conocimientos básicos sobre los usuarios y el problema en general, y desarrollar empatía al observar y comprender de cerca sus necesidades, deseos y experiencias. Esto se logra mediante la investigación, la observación directa, las entrevistas y otras técnicas de recopilación de información (Steinbeck, 2011).

**Buyer Persona.** Se trata de una representación ficticia altamente detallada del cliente ideal, por lo que, se basa en datos concretos sobre cómo se comportan y en sus características demográficas. Además, implica crear historias personales que describan sus motivaciones, objetivos, desafíos y preocupaciones. Para obtener esta información, es fundamental interactuar estrechamente con el público objetivo y realizar un análisis rápido para identificar patrones y características compartidas entre los posibles compradores (Appugliese & Cristo, 2021).

**Mapa de Empatía.** Es una herramienta fundamental en el enfoque de innovación y diseño centrado en el usuario, ya que resume el proceso de investigación empática. Explora cuatro dimensiones clave para profundizar en lo que los usuarios expresan, hacen, piensan y sienten. Durante esta actividad, el equipo recopila información detallada en mapas individuales (uno por entrevistado) y luego analiza la información consolidada para obtener Insights significativos (Galaz, 2021).

**Definir.** Se utiliza la información recopilada durante la etapa de empatía para definir de manera clara el problema a resolver. Se busca identificar patrones, necesidades y deseos comunes entre los usuarios, y crear un perfil o arquetipo del usuario típico para el cual se diseñará la solución o producto. Esta etapa implica una fase de síntesis y análisis de la información obtenida (Steinbeck, 2011).

**Hipótesis.** Al desarrollar una hipótesis para abordar un problema específico, la definición precisa y clara del problema seleccionado proporciona una base sólida para la delimitación efectiva y la

búsqueda de soluciones adecuadas. Por lo que, una definición precisa y clara del problema proporciona una base sólida que permite delimitar adecuadamente el alcance y dirigir los esfuerzos hacia la búsqueda de soluciones apropiadas (Castro, 2021).

**Customer Journey Map.** Al respecto Ceron et al. (2019), menciona que el Customer Journey Map son esquemas visuales que representan las vivencias de los individuos como usuarios de una empresa u organización. Abarcan desde la selección de la compañía hasta la toma de decisiones de adquisición de un producto o servicio, y finalmente, la etapa posterior al consumo.

**Idear.** En esta etapa, se fomenta la generación de ideas creativas e innovadoras. Se busca ampliar el campo de posibilidades y explorar diferentes enfoques para abordar el problema definido. Se alienta la participación activa de múltiples perspectivas y se utilizan técnicas como el pensamiento lateral, la lluvia de ideas y la asociación libre para estimular la generación de ideas originales (Steinbeck, 2011).

**How Might We.** Es una pregunta que se utiliza para plantear desafíos o problemas de manera abierta, lo que estimula la generación de ideas para abordarlos. Además, representa una de las técnicas en la fase de idear que se utiliza para generar ideas y explorar posibles soluciones para el desarrollo de la investigación, contribuyen a fomentar la creatividad y el pensamiento divergente, permitiendo generar una amplia gama de ideas sin restricciones (Prieto, 2023).

**Brainstorming.** Es una técnica de generación de ideas en grupo, en la cual los participantes proponen libremente cualquier idea que se les ocurra, sin juzgar ni evaluar su viabilidad en ese momento. A través de esta técnica, se busca generar la mayor cantidad posible de ideas, en la que una vez finalizada se pueden revisar y analizar todas las ideas generadas para identificar aquellas que cumplen con los criterios de viabilidad, deseabilidad y factibilidad. Estas ideas pueden servir como punto de partida para el desarrollo de soluciones innovadoras (Prieto, 2023).

### 3.2. Producto

Es importante mencionar que estos conceptos forman una base sólida para el proceso de desarrollo de productos, desde la generación de ideas hasta la entrega del producto final al mercado. Por lo tanto, cada etapa contribuye a la creación de productos exitosos con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores y reforzar el posicionamiento o la presencia de la marca en el mercado.

**Prototipar.** Se construyen prototipos tangibles y concretos basados en las ideas más prometedoras generadas durante la etapa anterior. Los prototipos pueden ser de baja fidelidad (simples y rápidos de crear) o de alta fidelidad (más cercanos a la versión final del producto). El objetivo principal es obtener retroalimentación temprana de los usuarios y aprender de sus reacciones y experiencias al interactuar con los prototipos (Steinbeck, 2011).

**Marca.** De acuerdo a Camargo et al. (2022) la marca se refiere a la percepción que los clientes tienen de una empresa, producto o servicio. Una marca no se limita solo a un logotipo o un nombre, sino que abarca todos los aspectos que conforman la experiencia del cliente y la relación que establecen con la organización.

**Etiqueta.** Para Camargo et al. (2022) la etiqueta se refiere a una pieza de información o identificación que se adjunta a un producto, generalmente en su empaque, y proporciona detalles relevantes sobre el producto, como su nombre, marca, ingredientes, instrucciones de uso, advertencias y cualquier otra información necesaria para el consumidor.

**Empaque.** Camargo et al. (2022) menciona que se refiere a la presentación física y visual de un producto, diseñada con el propósito de contener, proteger y promocionar dicho producto. El empaque es esencial para atraer la atención de los consumidores, transmitir información

relevante y proporcionar una experiencia satisfactoria al momento de adquirir y utilizar el producto.

**Testear.** En esta etapa, se recopila y analiza la retroalimentación de los usuarios sobre los prototipos. Se busca comprender cómo los usuarios perciben y utilizan los prototipos, y qué aspectos son efectivos y cuáles necesitan mejoras. Esta retroalimentación es crucial para iterar, refinar y rediseñar las soluciones o productos, en función de las necesidades y expectativas de los usuarios (Steinbeck, 2011).

**FODA.** Según Sarli et al. (2015), el análisis FODA implica llevar a cabo una valoración de los elementos positivos y negativos que, en su totalidad, diagnostican la situación interna de una entidad, además de su evaluación externa, es decir, las posibilidades y desafíos. También es una herramienta que puede considerarse fácil de utilizar y que proporciona una visión global de la situación estratégica de una organización específica.

**PESTEL.** La matriz PESTEL es una herramienta de análisis que se utiliza para evaluar el entorno externo de una organización o empresa. "PESTEL" es un acrónimo que representa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales que pueden afectar a una empresa. La matriz PESTEL ayuda a identificar y analizar estos factores externos para comprender mejor el entorno en el que opera una organización y tomar decisiones estratégicas informadas (Navarro & Paredes, 2019).

**Plan de Marketing.** Según Vidal (2016), un plan de marketing efectivo es crucial para que una organización alcance sus objetivos. Se compone de varios pasos: análisis de la situación, establecimiento de objetivos, elección de estrategias, plan operativo, presupuesto y ejecución y control. El análisis evalúa el entorno interno y externo, mientras que los objetivos son claros y alineados con la visión de la organización. Las estrategias se eligen para cumplir con los

objetivos, y se desarrolla un plan operativo detallado. El presupuesto asigna recursos financieros adecuados, y finalmente, se ejecuta y controla el plan de marketing para asegurar resultados satisfactorios.

**Marketing Mix.** El marketing mix se refiere a la combinación de cuatro elementos clave que son fundamentales para llevar a cabo una estrategia de marketing de manera efectiva. Su importancia radica en la creación de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, considerando el precio, la distribución y la promoción como elementos interrelacionados y esenciales en su conjunto (Fernández, 2015).

**Investigación de Mercado.** Muñiz (2011), menciona que la investigación de mercado implica recopilar y analizar información de manera sistemática sobre el mundo empresarial y el mercado con el objetivo de tomar decisiones estratégicas y operativas en el ámbito del marketing. Es decir, es un proceso que involucra la recolección de datos relevantes y su análisis detallado para obtener información útil que pueda guiar las acciones y estrategias comerciales de una empresa.

**Estados de Situación Financiera.** El Estado de situación financiera es un informe que refleja la situación financiera de una empresa en un momento específico. En este informe se presentan los activos (bienes y recursos que posee la empresa), los pasivos (deudas y obligaciones que tiene la empresa) y la diferencia entre ellos, que es el capital contable de la entidad. Por lo tanto, este informe proporciona información clave para la toma de decisiones, la obtención de financiamiento, la evaluación de la rentabilidad y la solidez financiera de la empresa (Parra, 2013).

**Marketing Internacional.** El marketing internacional se centra en adaptar las estrategias y tácticas de marketing a las características específicas de cada mercado objetivo, considerando factores como las diferencias culturales, sociales, económicas y legales. Esto implica comprender

las necesidades y deseos de los consumidores en cada mercado, identificar competidores locales, desarrollar mensajes de marketing efectivos y seleccionar los canales de distribución adecuados (Jerez & García-Mendoza, 2010).

**Negocios Internacionales.** Según Blum et al. (2016), los negocios internacionales en las empresas abarcan más que simplemente llevar a cabo transacciones comerciales tanto a nivel local como internacional. Implican establecer relaciones con otras organizaciones y países, lo cual es esencial para el crecimiento y la competitividad de la empresa. Es importante que los empresarios comprendan el entorno global para explorar nuevas oportunidades de mercado en diferentes países. Esto les permitirá expandir sus operaciones y obtener una ventaja competitiva en el mercado internacional.

**Marketing Digital.** El marketing digital se refiere a la implementación de estrategias de marketing en plataformas digitales, lo cual consiste en adaptar las tácticas comerciales tradicionales al entorno virtual. En este ámbito, surgen herramientas novedosas como la capacidad de interactuar instantáneamente, el surgimiento constante de nuevas redes y la capacidad de medir de manera precisa el impacto de cada estrategia utilizada (Clark, 2012).

**Marketing Tradicional.** Para Toledo et al. (2016), el marketing tradicional es un enfoque utilizado por las organizaciones para alcanzar sus objetivos de marketing a través de estrategias y tácticas probadas y comprobadas. Se basa en el establecimiento de metas claras y la planificación cuidadosa de actividades de marketing para alcanzar esas metas.

**Balances.** Molina et al. (2019), define al balance como un informe financiero que muestra la posición económica y financiera de una empresa en un momento dado, mediante la representación de los activos, pasivos y el patrimonio neto; siendo una herramienta clave para la toma de decisiones y la evaluación del desempeño de una empresa.

**Plan de Negocios.** De acuerdo a Uzcátegui et al. (2018), el plan de negocios es un instrumento esencial para evaluar la viabilidad y rentabilidad de una inversión empresarial. Proporciona un análisis detallado de los escenarios futuros y presentes, permitiendo a los emprendedores tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas para alcanzar el éxito en el negocio. Por ello, los indicadores financieros de rentabilidad son fundamentales en los planes de negocios, ya que su análisis continuo y riguroso por parte de los directivos de la empresa permite evaluar el desempeño financiero, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas para asegurar la viabilidad y el crecimiento del negocio.

#### **4. Análisis**

En esta etapa, se realizó un análisis interno y externo de las condiciones actuales del mercado, con el propósito de detectar tanto factores internos como externos que nos brinden la oportunidad de optimizar nuestro producto o lograr una mejor posición en el mercado, aplicando el análisis PESTEL, la matriz FODA y la matriz PORTER.

##### **4.1. PESTEL**

El análisis PESTEL tiene como objetivo detectar los elementos externos que ejercen una influencia directa en la ejecución de un proyecto. Estos elementos comprenden aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales. A continuación, se aplicó el análisis PESTEL para realizar el análisis externo en forma del proyecto.

##### **4.1.1. Factor Político**

Los gobiernos a nivel internacional establecen normas alimentarias para garantizar la seguridad y calidad de los alimentos, promoviendo un comercio más transparente y eficiente, por lo que, los productores deben cumplir con normas alimentarias para acceder a mercados de alto valor. El marco institucional, que regula la creación y aplicación de normas internacionales de

seguridad alimentaria se sustenta en los marcos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre Normas Alimentarias y la Organización Mundial del Comercio (OMC), lo cual facilita la circulación de productos alimenticios entre distintos mercados a nivel internacional. Por tanto, las normas alimentarias desempeñan un papel crucial en la protección de los consumidores al garantizar la inocuidad, calidad y autenticidad de los alimentos (FAO & OMC, 2018).

A nivel nacional, las políticas gubernamentales y regulaciones relacionadas con la industria de alimentos y restaurantes son fundamentales, tales como: las normas sanitarias, regulaciones sobre el etiquetado de alimentos, control de calidad, impuestos y regulaciones económicas y las normativas ambientales (Carranza, 2011). Según la Coordinación Europea Vía Campesina (2018), Ecuador adoptó el principio de soberanía alimentaria como base política, convirtiéndose en el primer país en reconocer dicho principio en su Constitución actual y posteriormente en la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria (LORSA), la cual engloba todas las cuestiones relacionadas con la alimentación. Esta Ley en el Art. 1 establece que su objetivo principal es establecer mecanismos que permitan al Estado cumplir con su responsabilidad y objetivo estratégico de garantizar a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia continua de alimentos saludables, nutritivos y culturalmente adecuados (LORSA, 2009).

A nivel local, es importante considerar las políticas municipales y regulaciones específicas establecidas por el Municipio de la ciudad de Loja, tales como: permiso de bomberos, patente municipal, RUC, declaración del Impuesto a la Renta, IVA o RISE (Municipio de Loja, 2022). Estos permisos y requisitos son necesarios para la obtención de la licencia para operar un restaurante, sin dejar de lado los requisitos de higiene y seguridad como la manipulación de

alimentos, almacenamiento adecuado de productos, limpieza y desinfección, y disposición de residuos, entre otros aspectos relacionados con este ámbito. Además, es importante verificar las regulaciones sobre los horarios de operación permitidos para los restaurantes (Municipio de Loja, 2022).

#### ***4.1.2. Factor Económico***

Durante la última década, el comercio de productos agrícolas ha experimentado un crecimiento significativo, con un valor anual casi triplicado, alcanzando los 1.700 millones de dólares. Este crecimiento se debe a la participación activa de economías emergentes y países en desarrollo. El comercio internacional de alimentos ha aumentado en las últimas dos décadas debido a la reducción de aranceles en acuerdos comerciales globales y regionales. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que el comercio agrícola enfrenta desafíos significativos. Las barreras no arancelarias, como los requisitos fitosanitarios y las regulaciones sanitarias, pueden dificultar el acceso a los mercados internacionales (FAO & OMC, 2018).

La pandemia y la crisis sanitaria han dejado una huella profunda en la economía, en el caso de Ecuador, se vio impactado por la caída en el precio internacional del petróleo, lo cual generó desequilibrios macroeconómicos significativos, especialmente en términos fiscales y externos. También, las medidas de confinamiento y restricción de la movilidad resultaron en el cierre de diversas actividades económicas que requerían proximidad física, como servicios, transporte y turismo, con consecuencias negativas tanto en las ventas como en el mercado laboral, con un incremento en el desempleo y una merma en la calidad de los puestos de trabajo disponibles. Estos efectos adversos aún persisten a la actualidad, sin haber logrado ser superados en su totalidad (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022).

A nivel local, resulta importante considerar la situación económica en la ciudad de Loja, incluyendo que el ingreso promedio de las familias es de \$840 y el acceso a la Canasta Familiar Básica (CFB), de acuerdo con los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2023), el costo de la CFB en Loja asciende a \$773.29 mensuales, lo cual la sitúa como la segunda más cara del país en comparación con otras ciudades principales. Al analizar el ingreso promedio por familia, resulta evidente que las familias lojanas no logran cubrir completamente el acceso a los bienes y servicios indispensables para satisfacer las necesidades del hogar (Municipio de Loja, 2022).

#### ***4.1.3. Factor Social***

A nivel internacional, existen organizaciones y acuerdos internacionales que trabajan en la reducción de la pobreza y el desempleo, como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Banco Mundial, entre otros. Estas instituciones promueven la cooperación global, la implementación de políticas efectivas y el intercambio de mejores prácticas para abordar estos desafíos de manera coordinada y concertada.

En cuanto a Ecuador, según el INEC (2022) la pobreza por ingresos en diciembre fue del 25,2% a nivel nacional, reflejando desigualdades económicas y sociales. Por otro lado, el subempleo fue del 20,0%, lo que señala que una quinta parte de los empleados están en trabajos que no cumplen con sus habilidades o deseos de horas laborales. De esta manera, se evidencia que las altas tasas de pobreza y subempleo en Ecuador, especialmente en áreas rurales, revelan que una parte significativa de la población tiene limitaciones financieras. Esto indica que el restaurante debe ser consciente de la sensibilidad al precio de sus clientes potenciales; por lo que, el ofrecer opciones de menú asequibles y estrategias de precios competitivos podría atraer a un público más amplio y diverso.

En el ámbito local, al hacer referencia al factor social el Municipio de Loja a través de instituciones como el CASMUL con su campaña “Con solidaridad construimos una Loja para Todos”, se encargan de ofrecer ayuda en situaciones emergentes. En el caso de la pandemia por COVID-19, que afectó a muchas familias que viven del día a día en cuanto al trabajo y por ende sus ingresos para cubrir sus necesidades, se entregaron kits alimenticios, beneficiando a distintas personas de parroquias rurales y barrios de la ciudad. En tal sentido, el Municipio de Loja de forma coordinada con el CASMUL, MIES y CARITAS, brindan ayuda social y trabajan a favor de los grupos de atención prioritaria y familias de escasos recursos (Municipio de Loja, 2022).

#### ***4.1.4. Factor Tecnológico***

En el ámbito global, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), una agencia de las Naciones Unidas encargada de regular las telecomunicaciones a nivel mundial. A través de la UIT, varios países entre ellos Ecuador ha tenido la oportunidad de colaborar con otros países y compartir mejores prácticas en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación (UIT, 2022). Según Mercado et al. (2007), expresa que dentro de la industria alimentaria es importante estar al tanto de las tendencias tecnológicas, las cuales incluyen el uso de aplicaciones móviles y geolocalización en la entrega de alimentos. También, la adopción de tecnologías para monitorear recursos y trazar ingredientes desde el origen hasta el consumidor es crucial para abordar desafíos de seguridad alimentaria y cambio climático.

En Ecuador, la disponibilidad y el acceso a la tecnología han sido temas importantes en los últimos años. La disponibilidad de recursos tecnológicos como las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), en el año 2018 el país experimentó una entrada de bienes de capital que representó un 24% del total, abarcando elementos tales como maquinaria, dispositivos telefónicos, sistemas informáticos, entre otros, según el Ministerio de Producción

Comercio Exterior Inversiones y Pesca (MPCEIP, 2019). En el ámbito de los restaurantes de alimentos, la tecnología es de gran importancia para la optimización operativa, desde modernos sistemas de punto de venta que enriquecen la toma de pedidos hasta plataformas móviles que potencian la comodidad de los clientes, la gestión de inventarios y la automatización de procesos encuentran su vía de expansión en soluciones tecnológicas de vanguardia.

A nivel local, es relevante destacar la gestión del Municipio de Loja quien, a través de alianzas con el MIPRO, MAGY SEPS, buscan generar incentivos para los emprendimientos productivos y tecnológicos que les permita acceder a créditos, incentivos tributarios, capacitación y comercio justo. Por otro lado, al analizar la infraestructura tecnológica de la ciudad de Loja, existe la disponibilidad de servicios de internet y telefonía móvil, por ende, se identifica la existencia de magnas oportunidades tecnológicas específicas para la implementación del restaurante, como el contar con un sistema de pedidos en línea, aplicaciones móviles o programas de fidelización de clientes adaptados a la comunidad local (Municipio de Loja, 2022).

#### ***4.1.5. Factor Ecológico***

A nivel internacional, es relevante considerar las regulaciones y normativas relacionadas con la sostenibilidad y la protección ambiental. Cada país tiene sus propias leyes y regulaciones ambientales que abordan temas como la gestión de residuos, la calidad del aire y del agua, la conservación de la biodiversidad y la mitigación del cambio climático. En los últimos años, ha habido un aumento significativo en la atención y la acción global hacia la sostenibilidad y la protección ambiental. Acuerdos internacionales como el Acuerdo de París sobre el cambio climático y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas han establecido metas y compromisos para abordar los desafíos ambientales a nivel mundial (ONU, 2021).

En Ecuador, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, encargado de promover prácticas agrícolas sostenibles, como la implementación de políticas que promuevan la conservación del suelo, el uso eficiente de recursos como el agua y los fertilizantes, la diversificación de cultivos y la adopción de técnicas agroecológicas. El Ministerio del Ambiente y Agua, responsable de gestionar los residuos manera adecuada para proteger los recursos naturales y preservar la calidad del entorno. Asimismo, es importante considerar la demanda de productos locales y orgánicos por parte de los consumidores, el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria fomenta la producción agrícola sostenible y la comercialización de productos locales y orgánicos (Ontaneda, 2021).

A nivel local, el Municipio de Loja quien lidera el manejo de residuos orgánicos en el país con un sistema de recolección diferenciada y aprovecha los desechos para producir 50 toneladas de abono por semana (Ministerio de Ambiente y Agua, 2020). Esto contribuye a cerrar el ciclo de nutrientes y reducir la dependencia de fertilizantes químicos, pues esta práctica evita la acumulación de residuos en vertederos y promueve la gestión sostenible, igualmente, el abono orgánico enriquece el suelo y mejora su estructura. Por consiguiente, ello representa un modelo a seguir para otros municipios del país a adoptar enfoques similares, generando un impacto positivo en la gestión de residuos a nivel local (Ontaneda, 2021).

#### ***4.1.6. Factor Legal***

Es importante considerar las regulaciones de comercio internacional, las normativas aduaneras y las leyes de protección al consumidor. También se deben tener en cuenta los acuerdos y tratados internacionales relacionados con los derechos laborales y la seguridad alimentaria. Estas medidas garantizan un comercio justo y equitativo, protegiendo a los consumidores y trabajadores. Las regulaciones abarcan aspectos como aranceles y barreras no

arancelarias. Las normativas aduaneras controlan el flujo de bienes y aplican aranceles. Las leyes de protección al consumidor regulan la calidad y seguridad de los productos (OMC, 2022).

En Ecuador, es esencial cumplir con las leyes y regulaciones sanitarias, laborales y fiscales a nivel nacional. Esto incluye normativas de seguridad alimentaria, licencias y permisos comerciales, y obligaciones tributarias locales. Las leyes sanitarias garantizan la calidad y seguridad de los alimentos. Obtener las licencias y permisos adecuados es necesario para operar legalmente. Cumplir con las obligaciones fiscales, como el registro en el SRI y la presentación de declaraciones de impuestos, es fundamental (Ministerio del Trabajo, 2021).

A nivel local, es necesario analizar las regulaciones y normativas específicas de la ciudad de Loja en cuanto a la apertura y operación de restaurantes. Esto incluye aspectos como los permisos de construcción, las regulaciones de higiene y seguridad, y cualquier otro requisito legal local aplicable al negocio. En cuanto a los permisos se regirán por el Reglamento de Funcionamiento de Establecimientos Sujetos a Control Sanitario. Los cuales establecen para los restaurantes que deben cumplir con los siguientes requisitos:

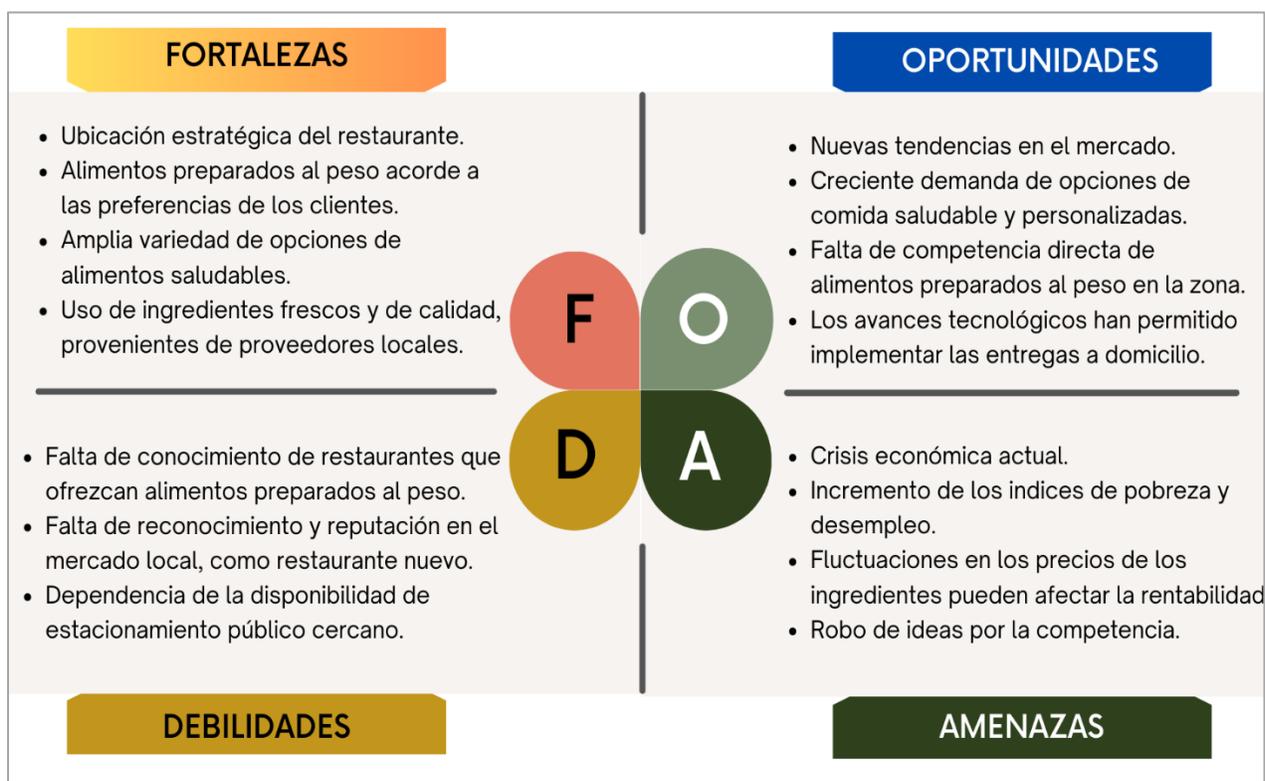
- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Planilla de Inspección.
- Licencia anual de funcionamiento otorgada por la Corporación Metropolitana de Turismo (Restaurantes, bar–restaurantes, cafeterías en caso de estar ubicados en sitios turísticos).
- Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos.
- Copia RUC del establecimiento.
- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por el Ministerio de Salud.
- Copias de la Cédula y Certificado de Votación propietario (Ministerio de Turismo, 2018).

## 4.2. FODA

El análisis FODA, en la implementación del restaurante de alimentos preparados al peso se aplicó utilizando la matriz de factores internos y externos. Es decir, esta herramienta se utilizó para evaluar la situación actual del restaurante desde diferentes perspectivas y así poder identificar las áreas clave en las que se debe trabajar para mejorar y lograr el éxito del negocio. La matriz de factores internos y externos se organizó en cuatro categorías del análisis FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como se muestra en la Ilustración 19.

### Ilustración 19

#### Matriz FODA



Por lo tanto, de acuerdo a la matriz de análisis FODA, se observa que el restaurante posee muchas fortalezas y oportunidades en su favor, especialmente en el contexto de la creciente demanda de opciones saludables y personalizadas. Sin embargo, también enfrenta dificultades

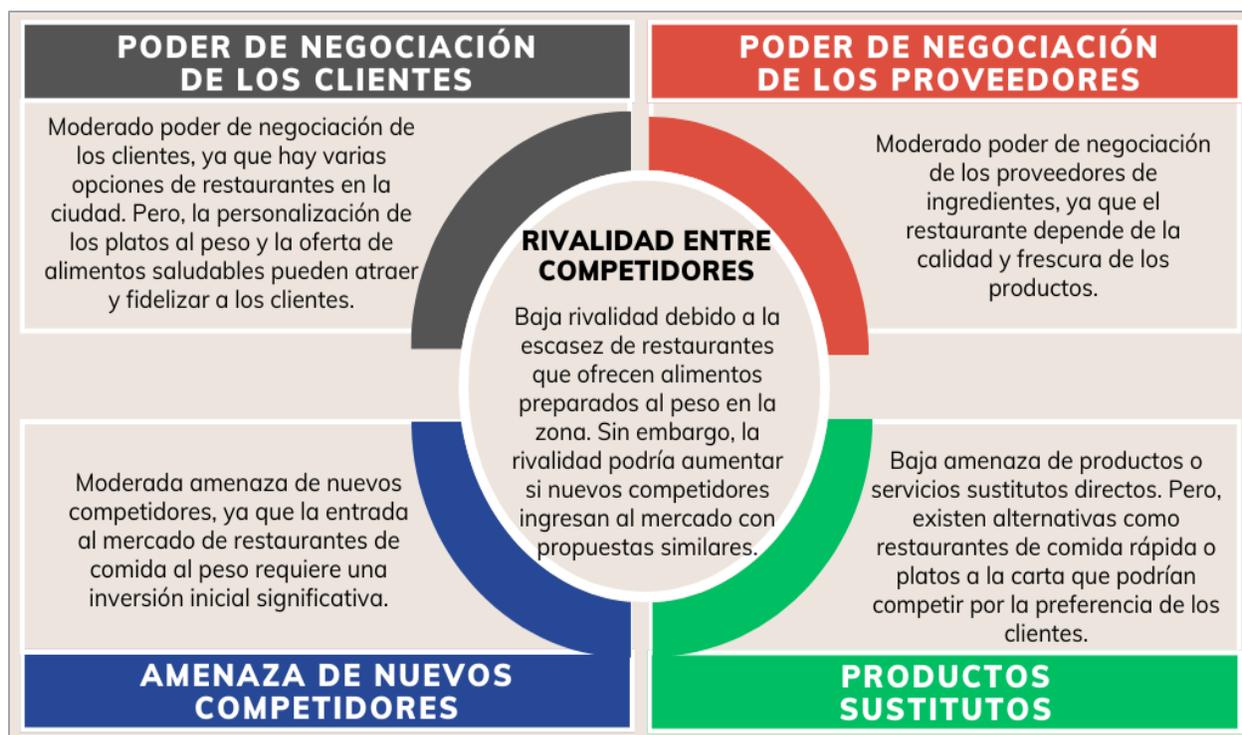
como la falta de reconocimiento inicial y las posibles amenazas de la situación económica y la competencia futura. Por lo que, es necesario que se tenga un enfoque estratégico en el marketing, la calidad de los alimentos y la adaptación a las tendencias del mercado podría ayudar a superar estas limitaciones y aprovechar al máximo las oportunidades disponibles.

### 4.3. PORTER

En este apartado se diseñó la matriz de PORTER con el propósito de evaluar la competitividad del mercado en cuanto a la implementación de un restaurante de alimentos preparados al peso, esta matriz se construyó tras examinar a detalle las condiciones que rodean al restaurante, lo cual permitirá tomar mejores decisiones e indagar tanto las oportunidades como los desafíos presentes en el entorno gastronómico y proporcionar una perspectiva estratégica que promueva el crecimiento y el éxito sostenido, como se detalla en la Ilustración 20.

#### Ilustración 20

##### *Matriz PORTER*



En síntesis, se evidenció que el restaurante de alimentos preparados al peso tiene una posición favorable en términos de poder de negociación de los clientes, proveedores y amenaza de productos sustitutos. En cuanto a la entrada de nuevos competidores es moderadamente controlada debido a la inversión inicial requerida. Por su parte, la baja rivalidad actual podría cambiar si más competidores ingresan al mercado, lo que destaca la importancia de mantener la diferenciación y la calidad en los alimentos preparados al peso y un excelente servicio para retener a los clientes.

## **5. Validación de Factibilidad, Deseabilidad y Viabilidad**

La validación de factibilidad, deseabilidad y viabilidad implica evaluar si un proyecto o idea es factible, si es deseable para los usuarios o clientes potenciales, y si es viable en el contexto en el que se llevará a cabo. En este caso para que la implementación de un restaurante que comercialice alimentos preparados al peso en la ciudad de Loja sea viable y satisfaga las necesidades del mercado objetivo.

### **5.1. Mercado Objetivo**

Para la identificación del mercado objetivo del restaurante de alimentos preparados al peso se basó en un proceso sistemático que involucró la comprensión profunda de las necesidades, preferencias y comportamientos de las personas trabajadoras en la ciudad de Loja. Este enfoque ayudó a afinar la propuesta del restaurante y a garantizar que estuviera alineada con las demandas reales del público objetivo.

#### ***5.1.1. Segmentación de Mercado y Público Objetivo***

El público objetivo del restaurante que comercializa alimentos preparados al peso está conformado por las personas trabajadoras o que están empleadas y que requieren una opción de comida conveniente y de calidad durante su jornada laboral. Es así como, para la segmentación

de mercado se establecieron diferentes criterios para la determinación del público objetivo, describiéndolo a través de variables demográficas, geográficas, psicográficas y de comportamiento. A continuación, se detallan con más claridad los diferentes enfoques de segmentación:

**5.1.1.1. Segmentación Geográfica.** En la ejecución del proyecto se consideró la ciudad de Loja, como el área geográfica. Dentro de esta ciudad, identificó diferentes zonas donde se concentren lugares de trabajo, áreas industriales y comerciales en la periferia. Para iniciar con la ejecución del proyecto una de las áreas que se tomó en cuenta es el barrio La Argelia de la ciudad de Loja. Esta zona suele ser un punto clave para personal que labora a sus alrededores de empresas y establecimientos comerciales, quienes buscan opciones de comida convenientes y saludables durante su tiempo de almuerzo o descanso.

**5.1.1.2. Segmentación Demográfica.** El restaurante está dirigido a trabajadores jóvenes y adultos en edad laboral activa, esto incluiría a personas desde los 20 años en adelante, que representan un segmento importante de la población que busca opciones de comida convenientes y saludables durante su jornada laboral. En la ciudad de Loja conforme a datos proporcionados por el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT, 2021), indica que para el año 2020 la Población Económicamente Activa (PEA) se ubicó en un 52% en relación a la población, considerando que es el principal indicador de la disponibilidad de mano de obra o fuerza laboral de un territorio. Por otro lado, haciendo mención del nivel socioeconómico el restaurante está dirigido a trabajadores con ingresos medios, que cuentan con una capacidad adquisitiva para acceder a opciones de alimentos preparados al peso. No obstante, también se pueden ofrecer opciones más asequibles y accesibles para aquellos con ingresos más bajos.

**5.1.1.3. Segmentación Psicográfica.** Al identificar como mercado objetivo a las personas ocupadas y orientadas al trabajo, estos individuos valoran la eficiencia y la conveniencia en todas las áreas de su vida, incluyendo la alimentación durante su jornada laboral, dado que el contar con una opción de comida lista para consumir se convierte en una solución práctica y ahorra tiempo, evitando la necesidad de preparar sus propias comidas o buscar lugares para comer que impliquen el consumo de comida chatarra. Hoy en día, las personas que trabajan son conscientes de buscar alternativas de una alimentación saludable y equilibrada, que les brinden los nutrientes necesarios para mantenerse enérgicos y productivos a lo largo del día.

**5.1.1.4. Segmentación de Comportamiento.** Este tipo de segmentación se basa en el análisis de factores relacionados con el comportamiento de los clientes. En el restaurante se identificó las personas trabajadoras que prefieren comer fuera de casa diariamente en lugar de llevar su propia comida, valoran la comodidad y la variedad que ofrecen los establecimientos de comida cercanos a sus lugares de trabajo. Añadido a ello, están aquellas personas que valoran y priorizan la calidad de los alimentos, y que están dispuestos a pagar un precio justo por ello; especialmente la preferencia por opciones de comida saludable, la demanda de variedad en el menú, la necesidad de opciones frescas y la disposición a probar nuevas propuestas gastronómicas.

## **5.2. Investigación de Validación de Prototipado**

Para llevar a cabo la investigación de validación de prototipado para la implementación del restaurante de alimentos preparados al peso, que ofrece a los clientes la posibilidad de seleccionar los alimentos en función de sus preferencias y necesidades, permitiéndoles controlar la cantidad y variedad de los alimentos que desean consumir. Para lo cual, se elaboró una matriz

en la que se evaluaron diferentes aspectos clave con el fin de obtener información valiosa del prototipo del restaurante. Se seleccionó un grupo de 150 de clientes potenciales a quienes se realizó una segunda fase de testeo que se enfocó exclusivamente en el menú de costillas asadas BBQ, para obtener una evaluación más precisa de la aceptación y la satisfacción del cliente en relación con este plato en particular. A continuación, se detalla los resultados alcanzados:

<b>Calificación</b> <b>Variables</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Marca</b>	0%	0%	0%	6%	94%
<b>Empaque</b>	0%	0%	0%	10%	90%
<b>Presentación</b>	0%	0%	0%	15%	85%
<b>Sabor</b>	0%	5%	0%	5%	90%
<b>Precio</b>	0%	0%	0%	5%	95%

De acuerdo al grupo de personas a las que se presentó la solución, en el análisis de la marca se ha comprobado que el 94% de los participantes manifestaron estar totalmente de acuerdo con la marca del producto Calva & Calva junto con su logotipo y slogan, esto indica una aceptación positiva de la marca por parte de la mayoría de los participantes dado que se ha logrado transmitir eficazmente los valores y beneficios de la marca a la audiencia objetivo.

En cuanto al empaque utilizado para las costillas asadas BBQ, el 90% de los participantes declararon estar totalmente de acuerdo que la envoltura de los alimentos sea en papel encerado, ya que consideraron la capacidad del empaque para mantener la frescura y la temperatura adecuada de las costillas, así como su diseño y funcionalidad para facilitar el transporte y el consumo. Otro aspecto que destacaron es que el papel encerado es biodegradable, siendo relevante en el contexto de la búsqueda de opciones sostenibles y amigables con el medio ambiente.

En la presentación del producto el 85% de los participantes señalaron estar totalmente de acuerdo que la caja de cartón hecha con papel Kraft es la opción más conveniente y visualmente interesante, sugieren que esta presentación tiene un gran potencial para transmitir la imagen de comida familiar y cuidado. Sin embargo, es importante tomar en cuenta los comentarios recibidos por el 15% de los participantes sobre la importancia de utilizar la opción de la funda de papel Kraft como un empaque más portable y fácil de manejar, especialmente si los alimentos se consumen fuera del establecimiento.

El sabor de las costillas asadas BBQ fue un aspecto fundamental en la evaluación, en el que el 90% de los participantes expresaron estar totalmente de acuerdo tras la degustación de las costillas, los comentarios fueron muy positivos sobre la calidad del sabor, la sazón de la carne, la jugosidad y el equilibrio de los sabores, teniendo en cuenta la autenticidad y la satisfacción gustativa que brindan las costillas asadas BBQ. Contrariamente, con un escaso porcentaje del 5% de los participantes indicaron estar en desacuerdo, manifestando su disgusto por la cantidad de sal sugieren que se dé especial atención. Igualmente, los comentarios sobre las escasas opciones de ensaladas, esto podría ser una oportunidad para expandir y diversificar los menús.

En términos de precio, se evaluó la percepción de los clientes en relación con el valor ofrecido por las costillas asadas BBQ, el 95% de los participantes están de acuerdo con el precio que se ha establecido para las costillas preparadas al peso, por lo que, la mayoría consideran que la opción de \$6.99 por libra, es un precio que se ajusta a la calidad, cantidad, frescura de los ingredientes y la experiencia general que ofrece el restaurante.

En tal sentido, es importante plantear la interrogante en función de ¿Qué mejoras se podría incorporar para la implementación del restaurante de alimentos preparados al peso?, su ejecución requiere de un enfoque que implique el comprender las necesidades y preferencias del mercado objetivo, y el desarrollo de propuestas de valor diferenciadas para garantizar la satisfacción de los clientes y brindar una experiencia excepcional.

Por tanto, en base a las opiniones de los clientes, se han identificado algunas áreas de mejora que pueden contribuir significativamente al éxito del restaurante. Estas mejoras incluyen diversificar el empaque, es decir, ofrecer tanto la caja de cartón como la funda de papel Kraft, ambas opciones se adaptan a las necesidades de los clientes, la caja de cartón puede ser ideal para los pedidos dentro del restaurante, mientras que la funda de papel Kraft puede ser más conveniente para los pedidos para llevar, esto brinda una experiencia completa y atiende a diferentes situaciones de consumo. Incluso, se sugiere que exista flexibilidad con la sal, si hay clientes que prefieren alimentos más salados, se puede proporcionar sal adicional como opción para aquellos que deseen agregarla a sus comidas, esto permitirá adaptarse a diferentes preferencias de sabor y garantiza la satisfacción de los clientes.

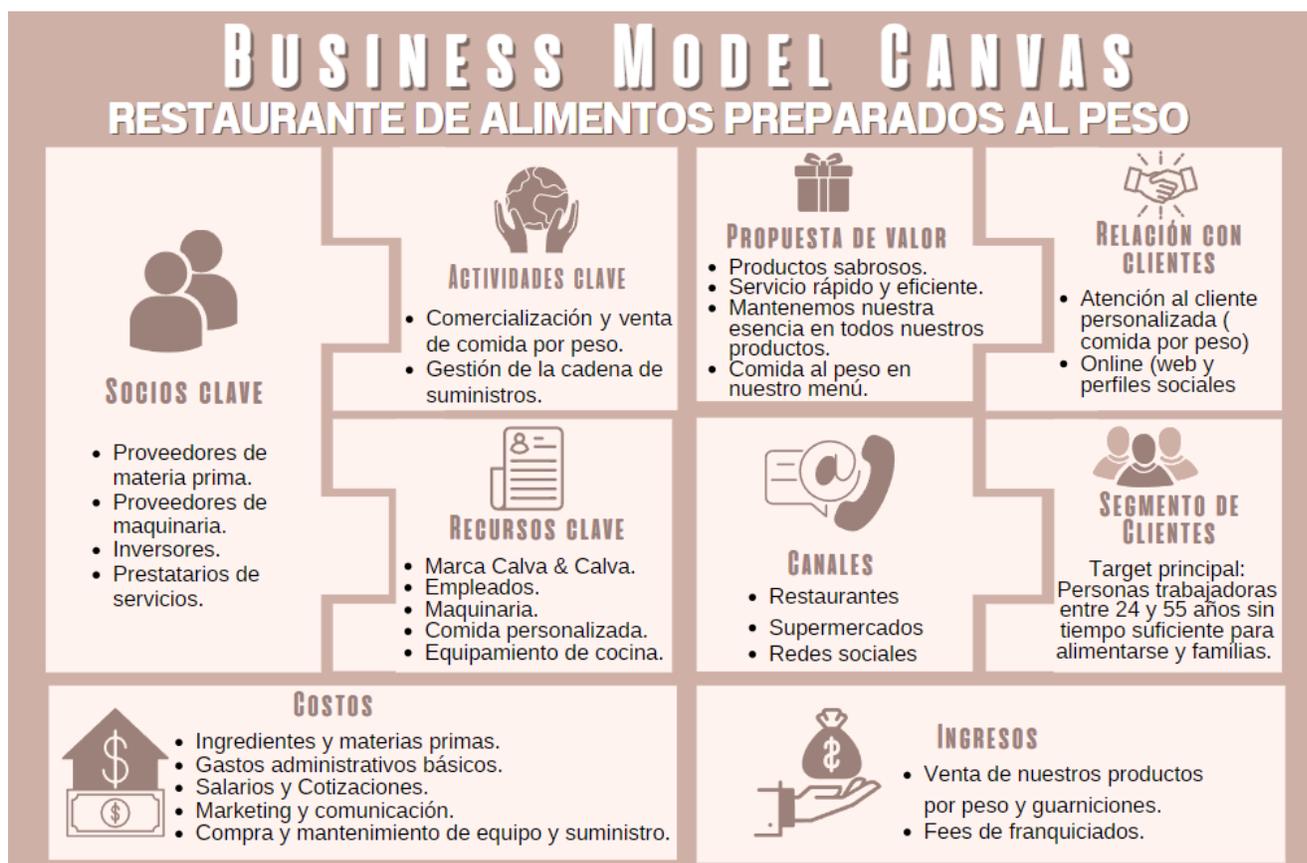
## **6. Business Model Canvas**

El Business Model Canvas constituye una herramienta que posibilita la visualización del Modelo de Negocio de una entidad por nacer, de sus contendientes o de cualquier otra entidad.

Esto brinda la ocasión para llevar a cabo el análisis y el intercambio de ideas al respecto, con el propósito de forjar innovadoras estrategias alternativas (Osterwalder & Pigneur, 2013). A continuación, en la Ilustración 21, se detalla el modelo de negocio del restaurante de alimentos preparados al peso:

### Ilustración 21

#### *Business Model Canvas*



El modelo de negocio Canvas, un restaurante de alimentos preparados al peso sobresale su propuesta de valor por ofrecer productos sabrosos con un servicio rápido y eficiente, de igual manera una principal fortaleza es una atención al cliente de forma personalizada que se brinda en el mismo.

## 7. Producto Mínimo Viable

Después de llevar a cabo la validación del mercado, se pudo determinar un producto que cumple con los criterios mínimos indispensables. Es relevante mencionar que, aunque se trata de un prototipo finalizado, con el transcurso del tiempo es factible realizar mejoras y ajustes para hacerlo más adaptable. En el contexto de este proyecto y con el objetivo de implementar la iniciativa empresarial, para la validación del producto se consideró específicamente las costillas asadas BBQ al peso, se realizó un análisis de marca, empaque, presentación, sabor y precio. Basado en la retroalimentación de los participantes, se identificaron áreas de mejora para ofrecer una experiencia excepcional a los clientes.

En relación a la marca, se logró una aceptación positiva por parte de la mayoría de los participantes, transmitiendo eficazmente los valores y beneficios de "Calva & Calva" a la audiencia objetivo. Para el empaque, se implementará tanto el papel encerado como la funda de papel Kraft, adaptándose a diferentes situaciones de consumo y ofreciendo opciones sostenibles. La presentación se centrará en la caja de cartón hecha con papel Kraft para el consumo en el lugar, y la funda de papel Kraft para los pedidos para llevar.

El sabor de las costillas asadas BBQ recibió comentarios muy positivos en términos de calidad, sazón, jugosidad y equilibrio de sabores. Pero, se considerará la flexibilidad con la sal y se ampliará el menú con más opciones de ensaladas para satisfacer diferentes preferencias. En cuanto al precio, la mayoría de los participantes estuvieron de acuerdo con el precio establecido, considerándolo justo por la calidad y la experiencia ofrecida.

Por consiguiente, el Producto Mínimo Viable busca implementar estas mejoras, enfocándose en comprender las necesidades del mercado objetivo y ofreciendo propuestas de valor diferenciadas. Se busca diversificar el empaque, brindar flexibilidad con la sal, ampliar las opciones de ensaladas y mantener un precio competitivo. Esto permitirá satisfacer las preferencias de los clientes y garantizar su satisfacción.

El producto final del restaurante "Calva & Calva" será un establecimiento que destaca por sus costillas asadas BBQ de alta calidad, con mejoras implementadas en marca, empaque, presentación, sabor y precio. Se espera construir relaciones sólidas con la comunidad local, ofreciendo una experiencia excepcional y evolucionando continuamente basado en los comentarios de los clientes.

## **8. Procesos**

### **8.1. Descripción del Proceso de Producción**

Para Olarte et al. (2010), definen el proceso de producción como la secuencia de pasos planificados que tienen como objetivo convertir las materias primas en productos, bienes o servicios, utilizando de manera adecuada las instalaciones, el personal y los recursos tecnológicos disponibles. En este caso, se consideró el proceso de producción de las costillas asadas a la BBQ comprende varios pasos, desde la selección de los ingredientes hasta el servicio final. A continuación, se presenta una descripción general del proceso:

#### **1. Proceso de Selección**

**Selección y Preparación de las Costillas:** Se eligen costillas de cerdo o de res de alta calidad, estas pueden ser costillas de espalda o costillas de costillar. Además, se realiza el corte y limpieza para obtener las costillas en el tamaño y forma deseados.

**Preparación de la Marinada:** Se mezclan los ingredientes de la marinada, que pueden incluir vinagre, sal, pimienta, ajo en polvo, cebolla en polvo y pimentón ahumado. Las costillas se sumergen en la marinada y se dejan reposar durante un tiempo determinado para que absorban los sabores.

#### **2. Proceso Preparación**

**Preparación de la Parrilla o Horno:** En el caso de la parrilla se prepara el carbón y se espera a que se caliente y forme una capa de brasas, seguidamente se precalienta el horno a la temperatura adecuada. Se ajusta el equipo según el método de cocción elegido.

**Cocción de las Costillas:** Se colocan las costillas en la parrilla, asegurándose de que estén bien dispuestas y no se superpongan. Durante la cocción, también se aplica la marinada adicionalmente, voltear las costillas para garantizar una cocción uniforme y controlar la temperatura para evitar que se quemen o se cocinen demasiado rápido.

**Aplicación de la Salsa BBQ:** Durante la cocción, se puede aplicar la salsa BBQ varias veces para agregar sabor y glaseado a las costillas. Esto se hará cepillando o rociando la salsa directamente sobre las costillas. La frecuencia y el momento exacto de la aplicación de la salsa pueden variar según las preferencias del chef.

### 3. Proceso de Venta

**Cocción a Fuego Lento y Tiempos de Reposo:** Las costillas se cocinan a fuego lento durante un tiempo prolongado, permitiendo que la carne se vuelva tierna y se desarrolle el sabor. Después de la cocción, las costillas se dejan reposar durante unos minutos para permitir que los jugos se redistribuyan y se asienten los sabores.

**Porcionado al Peso y Servicio:** Las costillas se cortan en porciones individuales y se pueden servir acompañadas de salsa BBQ adicional y guarniciones como ensaladas, papas asadas u otros platos complementarios.

Es importante tener en cuenta que este proceso puede ser ajustado según las preferencias y técnicas del chef, así como según el equipo y los ingredientes disponibles. El chef encargado puede personalizar el proceso para lograr el resultado deseado en términos de sabor, textura y presentación de las costillas asadas a la BBQ.

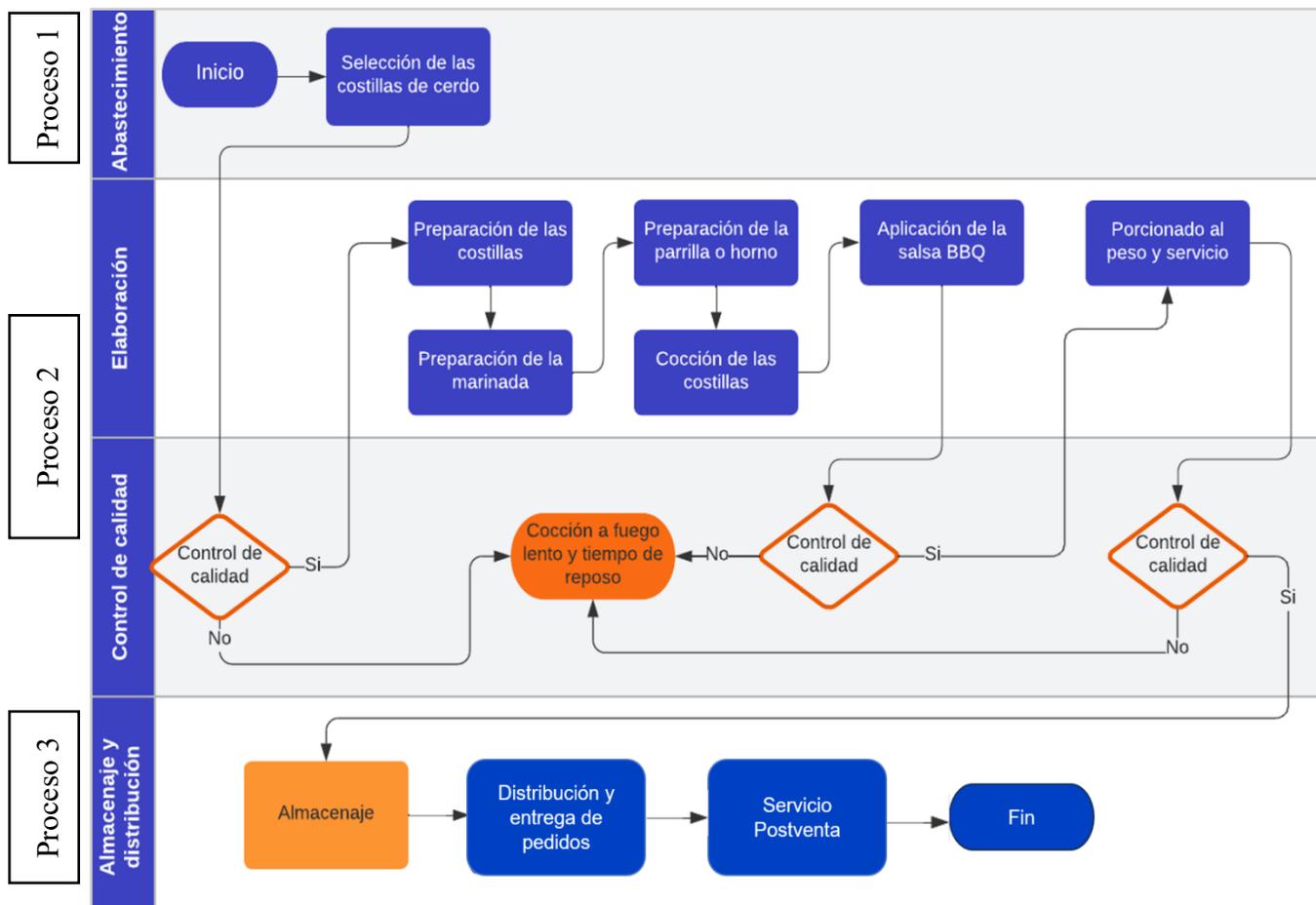
## 8.2. Gráfica Flujograma de Procesos

Los diagramas de flujo desempeñan un papel fundamental tanto en el funcionamiento general de cualquier empresa como en cada uno de sus departamentos. Esto se debe a que facilitan la identificación de actividades superfluas y permiten evaluar si la distribución del

trabajo es equitativa y adecuada entre los miembros del equipo (Chiavenato, 1993). Para la elaboración de las costillas asadas a la BBQ es fundamental realizar una serie de operaciones en el proceso de producción, se describe a continuación en la Ilustración 22.

### Ilustración 22

#### Gráfica Flujoograma de Procesos



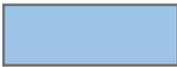
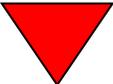
El flujoograma de procesos para la producción de costillas asadas es una herramienta valiosa que brinda claridad, eficiencia y consistencia en la producción; permite identificar y abordar áreas de mejora, facilita la comunicación y la estandarización, y ayuda a mantener altos estándares de calidad y seguridad. Su utilización adecuada proporciona una base sólida para la gestión eficiente y exitosa de la producción de costillas asadas a la BBQ.

### 8.3. Diagrama de Flujo

En el contexto de la producción de costillas asadas a la BBQ, un diagrama de flujo representa de manera clara y concisa las etapas desde la selección de las costillas hasta el servicio final. Cada paso, desde la preparación de la marinada hasta la cocción y el porcionado al peso. Para lo cual, se utiliza símbolos específicos, conectado por flechas que indican la secuencia y las decisiones en el proceso. La Tabla 1 muestra la simbología del flujograma.

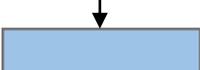
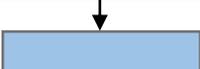
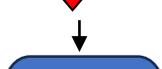
**Tabla 1**

*Simbología del Flujograma*

Símbolo	Significado
	Terminal
	Actividad
	Decisión
	Espera
	Almacenamiento
	Línea de flujo

A continuación, se muestra en la Tabla 2 el diagrama de flujo del restaurante Calva & Calva de alimentos preparados al peso.

**Tabla 2***Diagrama de Flujo*

No.	Actividades	Simbología	Responsable
1	Seleccionar las costillas de cerdo		<b>Jefe de Producción</b>
2	Cortar y limpiar las costillas		<b>Chef</b>
3	Mezclar los ingredientes de la marinada		<b>Chef</b>
4	Sumergir las costillas en la marinada		<b>Ayudante de Cocina</b>
5	Dejar reposar durante un día para que absorban los sabores		<b>Ayudante de Cocina</b>
6	Preparar la parrilla y el horno y esperar a que se calienten		<b>Ayudante de Cocina</b>
7	Colocar las costillas en la parrilla		<b>Ayudante de Cocina</b>
8	Controlar la temperatura para evitar que se quemem		<b>Chef</b>
9	Durante la cocción, aplicar la salsa BBQ varias veces		<b>Chef</b>
10	Control de calidad		<b>Jefe de Producción</b>
11	Cocinar a fuego lento durante un tiempo prolongado		<b>Ayudante de cocina</b>
12	Dejar reposar las costillas durante unos minutos		<b>Ayudante de cocina</b>
13	Control de calidad		<b>Jefe de Producción</b>
14	Almacenamiento de las costillas asadas a la BBQ		<b>Chef</b>
15	Servir las costillas acompañadas de salsa BBQ adicional y sus guarniciones (ensaladas, papas asadas u otros platos complementarios)		<b>Chef</b>

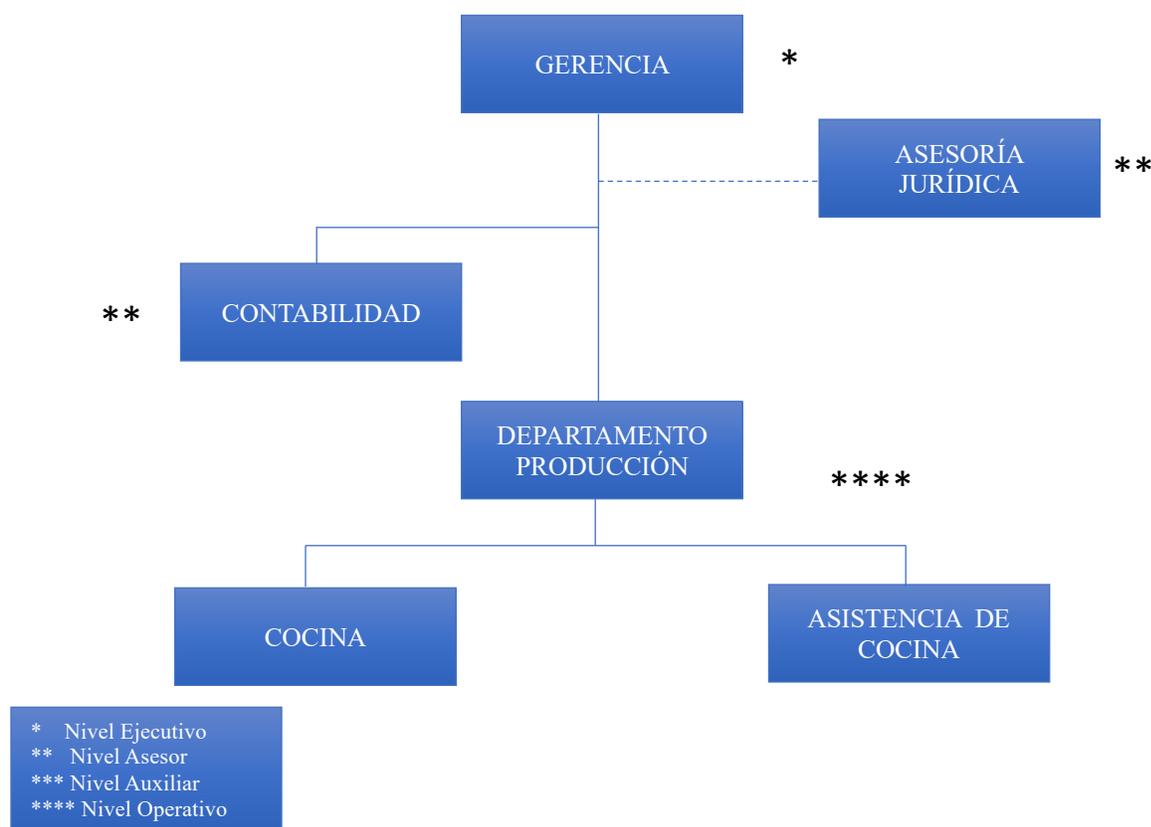
## 9. Talento Humano

### 9.1. Organigrama

Un organigrama es una representación visual y gráfica de la estructura organizacional de una empresa, mostrando la disposición y las relaciones entre los diferentes órganos, departamentos y cargos que la componen (Niño-Fonseca, 2010). Por lo tanto, el restaurante de alimentos preparados al peso “Calva & Calva” utilizará un organigrama vertical para representar la estructura jerárquica de la organización, con líneas de autoridad claramente definidas, contará con el siguiente organigrama, como se muestra en la Ilustración 23.

#### Ilustración 23

*Organigrama del restaurante “Calva & Calva”*



En el restaurante Calva & Calva el diagrama se utilizó un modelo vertical debido a su jerarquía los trabajadores que forman parte de este están organizados por niveles, en el nivel más

alto se encuentra la gerencia, siguiendo con asesoría jurídica, continuando con contabilidad y finalmente el departamento de producción que se divide en dos: cocina y asistencia de cocina.

## 9.2. Manual de Funciones

Un manual de roles se percibe como una herramienta esencial en la cual se presentan de manera clara y concisa las normas y responsabilidades que deben cumplir cada individuo dentro de la organización. Por lo tanto, es fundamental que este manual se elabore de manera técnica, siguiendo los procedimientos adecuados para determinar las rutinas o tareas diarias de los empleados (Sotomayor, 2016). Al respecto, en el presente manual de funciones del restaurante "Calva & Calva" se detalla las responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo.

**Tabla 3**

*Manual de Funciones Gerente*

	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Gerente	<b>CÓDIGO:</b> 001
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Nivel Ejecutivo	<b>DEPENDIENTE DE:</b> Ninguno
<b>NÚMERO DE SUBALTERNOS:</b> 7	<b>SUELDO:</b> \$1.250,00
<b>ROL DEL PUESTO:</b> Planifica, dirige y controla los recursos con los que cuenta el restaurante desarrollando así estrategias que le permita ser competitivo.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificar las actividades del restaurante, fijar las políticas y los objetivos.</li> <li>✓ Asumir la representación legal del restaurante.</li> <li>✓ Garantizar la rentabilidad de las operaciones.</li> <li>✓ Informar periódicamente a los socios del estado del restaurante.</li> <li>✓ Elaborar y ejecutar los presupuestos.</li> <li>✓ Realizar las compras de activos.</li> <li>✓ Las demás que designen los socios.</li> </ul>	
<b>PERFIL DE CARGO:</b> Tener orientación al cumplimiento de metas, tener capacidad para trabajar bajo presión, resolver conflictos basado en la negociación, alto nivel de motivación.	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título Académico en Administración de Empresas o carreras afines.</li> <li>✓ Experiencia mínima de dos años.</li> <li>✓ Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.</li> </ul>	

El Manual de Funciones del Gerente es una herramienta de gran relevancia para clarificar las expectativas y responsabilidades del gerente en la organización, al proporcionar una guía detallada que puede ayudar al gerente a desempeñar su rol de manera efectiva y a contribuir al éxito de la empresa. Asimismo, garantiza la coherencia en la gestión y el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la organización. El mantener este manual actualizado es esencial para adaptarse a los cambios en la organización y en el entorno empresarial.

**Tabla 4**

*Manual de Funciones Asesor Jurídico*

	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Asesor Jurídico	<b>CÓDIGO:</b> 002
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Nivel Asesor	<b>DEPENDIENTE DE:</b> Gerente.
<b>NÚMERO DE SUBALTERNOS:</b> Ninguno	<b>SUELDO:</b> \$130,00
<b>ROL DEL PUESTO:</b> Atender los asuntos jurídicos legales, asesorando y prestando asistencia a la gestión de los órganos de la Alta Dirección.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar a los ejecutivos del restaurante sobre asuntos de carácter legal.</li> <li>• Participar en las sesiones de Gerencia.</li> <li>• Redactar contratos, convenios, cartas de compromiso, poderes y demás documentos legales que requiera el restaurante.</li> <li>• Proponer al Gerente los cursos de acción más conveniente dentro del marco legal para el restaurante.</li> </ul>	
<b>PERFIL DE CARGO:</b> Aconseja, asesora y guía al restaurante en materia jurídica, económica y administrativa.	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer Título Académico Profesional en: Derecho o Abogado.</li> <li>• Tener dos años en funciones similares.</li> <li>• Requiere de criterio e iniciativa para realizar trámites legales.</li> </ul>	

El Manual de Funciones del Asesor Jurídico es esencial para proporcionar una guía clara y coherente sobre las responsabilidades y expectativas de este rol dentro de la organización. También, garantiza que el asesor jurídico cumpla con los estándares éticos y legales requeridos en su profesión y contribuya al éxito y cumplimiento normativo de la empresa. El mantener el manual actualizado es clave para adaptarse a cambios legales y organizativos en curso.

### Tabla 5

#### *Manual de Funciones Contadora*

	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Contadora	<b>CÓDIGO:</b> 003
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Nivel Auxiliar	<b>DEPENDIENTE DE:</b> Gerente.
<b>NÚMERO DE SUBALTERNOS:</b> Ninguno	<b>SUELDO:</b> \$700,00
<p><b>ROL DEL PUESTO:</b> Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.</p>	
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados como comprobantes de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros.</li> <li>✓ Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.</li> <li>✓ Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.</li> <li>✓ Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.</li> <li>✓ Contabiliza las nóminas de pagos del personal del restaurante.</li> <li>✓ Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.</li> <li>✓ Elabora comprobantes de los movimientos contables</li> <li>✓ Emite cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc.</li> <li>✓ Lleva el control bancario de los ingresos del restaurante que entran por caja.</li> <li>✓ Cumple con las normas y procedimientos, establecidos por el restaurante.</li> </ul>	
<p><b>PERFIL DE CARGO:</b> Realizar labores propias de una contadora y brindar la respectiva asistencia directa al restaurante en cuanto a la contabilidad general del mismo.</p>	
<p><b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poseer Título de Secretaria Ejecutiva o Título de Contadora.</li> <li>✓ Tener un año en funciones similares.</li> <li>✓ Conocer, analizar y resolver la impresión de oficios, así como la elaboración de informes.</li> </ul>	

Es esencial para proporcionar una guía detallada sobre las responsabilidades y expectativas del contador dentro de la organización, puesto que garantiza que el contador cumpla con las obligaciones financieras y fiscales de la empresa de manera precisa y eficiente, contribuyendo al éxito financiero y al cumplimiento normativo.

**Tabla 6**

*Manual de Funciones Jefe de Producción*

	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Jefe de Producción	<b>CÓDIGO:</b> 004
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Nivel Operativo	<b>DEPENDIENTE DE:</b> Gerente.
<b>NÚMERO DE SUBALTERNOS:</b> 4	<b>SUELDO:</b> \$1.150,00
<p><b>ROL DEL PUESTO:</b> Realizar la inspección y verificación del proceso productivo que efectúa el restaurante, y supervisar el eficiente trabajo del personal a su cargo.</p>	
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificar y organizar la producción de los alimentos, asegurando la disponibilidad adecuada de ingredientes, utensilios y equipos necesarios.</li> <li>✓ Supervisar y dirigir al equipo de cocina, asignando tareas y responsabilidades según las necesidades operativas.</li> <li>✓ Coordinar con los ayudantes de cocina para garantizar el aprovisionamiento adecuado de ingredientes frescos y de calidad para la producción de los alimentos.</li> <li>✓ Mantener los estándares de higiene y seguridad alimentaria, asegurando el cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes.</li> <li>✓ Realizar inventarios periódicos de los insumos y productos terminados, reportando cualquier desviación o necesidad de reabastecimiento.</li> </ul>	
<p><b>PERFIL DE CARGO:</b> Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades del área de producción, conocimiento del trabajo y competencia técnica, capacidad para mantener el ritmo de trabajo.</p>	
<p><b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poseer Título de Ingeniería Industrial o de Alimentos.</li> <li>✓ Tener dos años en funciones similares.</li> <li>✓ Capacidad y habilidad para supervisar el mantenimiento de la maquinaria e instalaciones y distribuir equitativamente las cargas de trabajo.</li> </ul>	

El manual del Jefe de Producción es esencial para proporcionar una guía detallada sobre las responsabilidades y expectativas de este rol en la organización, es decir, así garantiza que el Jefe de Producción tenga un conocimiento claro de sus tareas y responsabilidades, lo que contribuye al éxito y la eficiencia de la producción en la empresa.

**Tabla 7**

*Manual de Funciones Chef*

	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Chef	<b>CÓDIGO:</b> 005
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Nivel Operativo	<b>DEPENDIENTE DE:</b> Jefe de Producción
<b>NÚMERO DE SUBALTERNOS:</b> 3	<b>SUELDO:</b> \$900,00
<p><b>ROL DEL PUESTO:</b> Es el encargado de vigilar que la producción este dentro de los estándares de calidad óptimos.</p>	
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar y desarrollar menús equilibrados y atractivos, considerando las preferencias de los clientes, los ingredientes disponibles y los requisitos nutricionales.</li> <li>✓ Supervisar y coordinar la preparación y presentación de los alimentos, asegurando la calidad, la frescura y el sabor de los platos.</li> <li>✓ Dirigir y capacitar al equipo de cocina, asignando tareas y responsabilidades, y asegurando que se sigan los estándares de higiene y seguridad alimentaria.</li> <li>✓ Mantener los estándares de calidad y presentación establecidos para los platos, asegurando que se sigan las recetas y procedimientos establecidos.</li> <li>✓ Innovar y desarrollar nuevas recetas, adaptándose a las tendencias gastronómicas y a las preferencias de los clientes.</li> <li>✓ Garantizar el cumplimiento de las normas y regulaciones de higiene y seguridad alimentaria, llevando a cabo inspecciones y capacitaciones periódicas.</li> </ul>	
<p><b>PERFIL DE CARGO:</b> Supervisar y coordinar las actividades de cocina, garantizando la calidad, creatividad y eficiencia en la preparación de los alimentos en el restaurante de alimentos preparados al peso.</p>	
<p><b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de Licenciatura en Gastronomía</li> <li>✓ Tener dos años en funciones similares.</li> <li>✓ Conocimientos sólidos en técnicas culinarias, manipulación de alimentos, sazonado y presentación de platos.</li> </ul>	

El Manual de Funciones del Chef es fundamental para proporcionar una guía detallada sobre las responsabilidades y expectativas de este rol crucial en la organización culinaria. Garantiza que el Chef tenga un conocimiento claro de sus tareas y responsabilidades, lo que contribuye a la calidad de la experiencia gastronómica ofrecida por el establecimiento.

**Tabla 8**

*Manual de Funciones Ayudantes de cocina*

	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Ayudantes de cocina	<b>CÓDIGO:</b> 006
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Nivel Operativo	<b>DEPENDIENTE DE:</b> Chef
<b>NÚMERO DE SUBALTERNOS:</b> Ninguno	<b>SUELDO:</b> \$460,00
<p><b>ROL DEL PUESTO:</b> Asistir en la ejecución eficiente de las operaciones de cocina, siguiendo las instrucciones y directrices del chef, y contribuyendo al logro de los estándares de calidad y servicio establecido.</p>	
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asistir en la preparación de los ingredientes necesarios para la elaboración de los platos, incluyendo lavado, pelado, cortado y picado de frutas, verduras, carnes y otros alimentos.</li> <li>✓ Colaborar en la preparación de las recetas y platos según las instrucciones del chef, siguiendo los estándares de calidad y presentación establecidos.</li> <li>✓ Ayudar en la cocción de alimentos, supervisando tiempos y temperaturas, y asegurando que se sigan los procedimientos adecuados.</li> <li>✓ Colaborar en el mantenimiento y limpieza de los equipos de cocina utilizados durante la preparación de alimentos.</li> <li>✓ Colaborar con el equipo de cocina en tareas generales.</li> </ul>	
<p><b>PERFIL DE CARGO:</b> Apoyar al chef en la preparación y producción de alimentos de alta calidad en el restaurante de alimentos preparados al peso, llegar puntal al sitio de trabajo y cumplir con las disposiciones de su inmediato superior.</p>	
<p><b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de Bachiller.</li> <li>✓ Mínimo 1 año en cargos similares.</li> <li>✓ Conocimientos básicos de técnicas culinarias, manejo de alimentos y seguridad alimentaria.</li> </ul>	

El Manual de Funciones del Ayudante de Cocina es esencial para proporcionar una guía detallada sobre las responsabilidades y expectativas de este rol crucial en la organización culinaria. Garantiza que el Ayudante de Cocina tenga un conocimiento claro de sus tareas y responsabilidades, lo que contribuye al funcionamiento eficiente de la cocina y la calidad de los platos servidos.

## **10. Plan de Financiamiento**

El restaurante Calva y Calva cuenta con un plan de financiamiento seguro para poder tener una cuidadosa planificación financiera, esto implica llevar a cabo acciones y tomar decisiones correctas para asegurar los recursos financieros de manera efectiva.

### **10.1. Objetivos del Plan Financiero**

La planificación financiera desempeña un papel fundamental en la gestión financiera al brindar control y mejorar el proceso de toma de decisiones, así como el logro de objetivos y metas organizacionales. Es una herramienta cambiante que se adapta a diferentes áreas y aspectos tanto en el ámbito empresarial como personal (Valle, 2020). Para la implementación del restaurante de alimentos preparados al peso se planteó como objetivos los siguientes:

- Evaluar la viabilidad financiera del negocio mediante un análisis de costos, ingresos y gastos proyectados, esto permitirá evaluar la inversión inicial necesaria y determinar si el negocio será financieramente viable.
- Establecer el Estado de Pérdidas y Ganancias con las respectivas proyecciones financieras para los tres años consecutivos, y así obtener una visión clara de la rentabilidad esperada del restaurante.

- Determinar las fuentes de financiamiento para la implementación del restaurante, ya sea fuentes internas o externas, con el fin de asegurar el capital necesario para su ejecución, establecer una estructura financiera sólida y que el negocio sea rentable.

## 10.2. Capital de Trabajo

El capital de trabajo se define como los recursos financieros necesarios para financiar el ciclo operativo de una empresa, o bien, como los activos líquidos disponibles para cubrir dicho ciclo operativo. Es evidente la importancia de tomar decisiones relacionadas con las cuentas de activo y pasivo corriente tras un análisis exhaustivo del entorno y la capacidad operativa de la empresa, con el objetivo de reducir costos, mitigar riesgos operativos y lograr rentabilidad (Angulo, 2016).

De esta manera, para la presupuestación del capital de trabajo del restaurante de alimentos preparados al peso “Calva & Calva” se tomó en consideración el menú de las costillas asadas a la BBQ. A continuación, se detalla los recursos necesarios para mantener en marcha sus operaciones diarias, es decir, para cubrir los costos de producción:

**Tabla 9**

*Materia Prima Directa*

<b>Descripción</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Costillas de cerdo	libras	18720	2.72	50899.68
<b>Total, Anual</b>				<b>50899.68</b>
<b>Total, Mensual</b>				<b>4241.64</b>

En materia prima directa referente a las costillas de cerdo se utilizó 18720 con un costo unitario de \$2,72, con lo cual se dio un costo total de \$50899.68 de forma anual y mensual un costo de 4241.64.

**Tabla 10***Materia Prima Indirecta*

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Vinagre	unidad	4150	0.81	3361.50
Cebolla	libra	1550	0.35	542.50
Ajo	libra	1200	0.75	900.00
Mostaza	unidad	995	0.65	646.75
Sal	libra	5200	0.35	1820.00
Azúcar morena	libra	6080	0.60	3648.00
Cúrcuma	unidad	2500	0.50	1250.00
Especias (orégano, paprika, comino)	unidad	1300	0.78	1014.00
Empaque (papel encerado)	unidad	14400	0.19	2736.00
<b>Total, Anual</b>				<b>15918.75</b>
<b>Total, Mensual</b>				<b>1326.56</b>

La materia prima directa del restaurante es esencial para garantizar la calidad de los alimentos, el control de costos y la satisfacción del cliente. De igual forma al realizar una rigurosa elección de los ingredientes, proveedores confiables y prácticas de seguridad.

**Tabla 11***Mano de Obra Directa*

Componente	Jefe de Producción	Chef	Ayudantes de Cocina
Remuneración Básica	1150.00	900.00	460.00
Décima tercera Remuneración	95.83	75.00	38.33
Décima cuarta Remuneración	37.50	37.50	37.50
Vacaciones	47.92	37.50	19.17
Aporte Patronal 11,15%	128.23	100.35	51.29
Aporte al IECE 0,5%	5.75	4.5	2.3
Aporte al SECAP 0,5%	5.75	4.5	2.3
Aporte al IESS 9,35%	107.53	84.15	43.01
Fondos de Reserva 8,33%	95.8	74.97	38.32
<b>Subtotal</b>	<b>1674.00</b>	<b>1318.47</b>	<b>692.22</b>
N.º de Empleados	1	1	3
<b>Total Mensual</b>	<b>1674.00</b>	<b>1318.47</b>	<b>2076.66</b>
<b>Total Anual</b>	<b>20088.00</b>	<b>15821.64</b>	<b>24919.92</b>

La mano de obra directa en el restaurante Calva y Calva es una parte crucial de la operación. Ya que nos permite tener un enfoque en la capacitación, gestión eficiente, cumplimiento normativo y la satisfacción de nuestros clientes. De igual forma la retención de personal talentoso logra tener un impacto positivo en la calidad y eficiencia.

**Tabla 12**

*Mano de Obra Indirecta*

<b>Componente</b>	<b>Gerente</b>	<b>Contadora</b>	<b>Asesor Jurídico</b>
Remuneración Básica	1250.00	700.00	<b>TEMPORAL</b>
Décima Tercera Remuneración	104.17	58.33	
Décima Cuarta Remuneración	37.50	37.50	
Vacaciones	52.08	29.17	
Aporte Patronal 11,15%	139.38	78.05	
Aporte al IECE 0,5%	6.25	3.50	
Aporte al SECAP 0,5%	6.25	3.50	
Aporte al IESS 9,35%	116.88	65.45	
Fondos de Reserva 8,33%	104.13	58.31	
<b>Subtotal</b>	<b>1816.64</b>	<b>1033.81</b>	
N.º de Empleados	1	1	
<b>Total Mensual</b>	<b>1816.64</b>	<b>1033.81</b>	<b>130.00</b>
<b>Total Anual</b>	<b>21799.68</b>	<b>12405.72</b>	<b>1560.00</b>

La mano de obra indirecta en el restaurante Calva y Calva desempeña un papel fundamental en la gestión y operación del mismo. Cada función tiene un propósito específico que contribuye al éxito general del restaurante.

### **10.3. Inversión Inicial**

Inversión es un concepto económico que se refiere a la asignación de recursos financieros en una operación, proyecto o emprendimiento con la expectativa de obtener rendimientos o beneficios adicionales en el futuro. Esta asignación de capital tiene como objetivo recuperar la

inversión inicial junto con intereses en caso de que la iniciativa sea exitosa y genere ganancias (Pérez-Porto & Merino, 2009).

**Tabla 13**

*Resumen de la Inversión Inicial*

<b>Rubros</b>	<b>Valor</b>
<b>Activos Fijos</b>	
Maquinaria y Equipo	6600.00
Herramientas	3390.00
Muebles y Enseres	1370.00
Equipo de Oficina	374.00
Equipo de Cómputo	1160.00
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>12894.00</b>
<b>Activos Diferidos</b>	
Constitución de la Empresa	1800.00
Permiso de Funcionamiento	1100.00
Conformación de la Empresa	450.00
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>3350.00</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	
Materia Prima Directa	4241.64
Materia Prima Indirecta	1326.56
Mano de Obra Directa	5069.13
Consumo de Gas	1890.00
Material de Trabajo	387.36
Energía Eléctrica para la Producción	58.80
Agua Potable para la Producción	29.25
<b>Gastos Administrativos</b>	
Remuneración Personal Administrativo	2980.45
Agua Potable Área Administrativa	3.12
Energía Eléctrica Área Administrativa	18.20
Servicio Telefónico e Internet	23.50
Materiales o Útiles de Oficina	21.70
Materiales o Útiles de Aseo	36.60
<b>Gastos de Ventas</b>	
Publicidad	97.80
Arriendo	350.00
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>16534.11</b>
<b>Total de la Inversión</b>	<b>32778.11</b>

La inversión inicial para el restaurante de alimentos preparados al peso “Calva & Calva” abarca diversos elementos fundamentales para su funcionamiento, esta inversión se enfoca hacia tres categorías de activos que conforman la estructura financiera del restaurante, a saber: activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. Por lo tanto, la inversión inicial para la implementación del restaurante abarca un total de \$ 32778.11.

#### **10.4. Fuentes de Financiamiento**

Para Chagerben-Salinas et al. (2017), el financiamiento desempeña un papel crucial al proporcionar los recursos económicos necesarios para llevar a cabo proyectos de inversión. En las empresas, el considerar las fuentes de financiamiento es esencial para su existencia, ya que permite obtener el flujo de efectivo requerido para adquirir tanto capital de trabajo como activos fijos; lo que permite establecer el ciclo operativo del negocio, generando ingresos y beneficios económicos.

El restaurante para el inicio de sus actividades cuenta con un capital de \$16389.06 que representa el 50%, valor que aporta de manera equitativa cada uno de los socios, la diferencia del 50% será financiado con un préstamo en una entidad financiera, como se muestra a continuación:

**Tabla 14**

*Financiamiento*

<b>Componente</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
Capital Propio	16389.06	50%
Capital Externo	16389.06	50%
<b>Total</b>	<b>32778.11</b>	<b>100%</b>

La tabla de amortización para el crédito solicitado a BanEcuador por el monto de \$16389.06 a cinco años plazo, con una tasa de interés del 11,25%. Se indica a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 15***Tabla de Amortización*

<b>Años</b>	<b>Semestre</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Amortización</b>	<b>Saldo Final</b>	<b>Interés Semestral</b>	<b>Interés Anual</b>
<b>1</b>	1	16389.06	1638.91	14750.15	921.88	1751.58
	2	14750.15	1638.91	13111.25	829.70	
<b>2</b>	1	13111.25	1638.91	11472.34	737.51	1382.83
	2	11472.34	1638.91	9833.43	645.32	
<b>3</b>	1	9833.43	1638.91	8194.53	553.13	1014.07
	2	8194.53	1638.91	6555.62	460.94	
<b>4</b>	1	6555.62	1638.91	4916.72	368.75	645.32
	2	4916.72	1638.91	3277.81	276.57	
<b>5</b>	1	3277.81	1638.91	1638.91	184.38	276.57
	2	1638.91	1638.91	0.00	92.19	

En la tabla de amortización en un año el interés anual ha sido de 1751.58, en dos años el interés anual ha sido de 1382.83, en tres años el interés anual ha sido de 1014.07, en cuatro años el interés anual ha sido de 645.32, en cinco años el interés anual ha sido 276,57, tomando en cuenta el saldo inicial de los dos semestres como la amortización, saldo final y el interés semestral.

### **10.5. Análisis de Costos**

El análisis de costos se enfoca en la asignación eficiente de recursos económicos, destacando el concepto de costo de oportunidad, que representa el sacrificio incurrido al elegir una opción en lugar de la mejor alternativa desechada. El costo de oportunidad subraya que los costos están vinculados a los procesos de toma de decisiones (Lenz-Alcayaga, 2010).

Para la puesta en marcha del restaurante de alimentos preparados al peso, específicamente para la comercialización de costillas asadas, se consideraron los costos relacionados con la producción de las costillas. El costo unitario de producción se calculó dividiendo el costo total de producción por el número de unidades producidas durante el periodo.

En este caso, se determinó el costo unitario de producción de la costilla asada por libra, seguidamente se detalla su cálculo:

$$\text{CUP} = \frac{\text{CTP}}{\# \text{ Unidades}}$$

$$\text{CUP} = \frac{177088.94}{30400}$$

$$\text{CUP} = 5.83$$

**Tabla 16**

*Costo Unitario de Producción*

<b>Años</b>	<b>Costos Totales</b>	<b># Unidades Producidas Costillas asadas (libras)</b>	<b>Costo Unitario</b>
1	177088.94	30400	5.83
2	180098.11	31783	5.67
3	183173.83	33229	5.51

El precio de venta al público se estableció de acuerdo con el costo unitario de producción, considerando también el margen de ganancia deseado, y, por ende, para obtener una rentabilidad adecuada. En tal sentido, se estimó un margen de utilidad de 20% para el primer año y para los años siguientes un incremento del 10%. A continuación, se detalla el precio de venta al público:

**Tabla 17**

*Precio de Venta al Público*

<b>Años</b>	<b>Costos Unitario</b>	<b>Margen de Utilidad</b>	<b>Costo Unitario</b>
1	5.83	20%	6.99
2	5.67	30%	7.37
3	5.51	40%	7.72

El precio de venta al público en un año ha dado como resultado un costo unitario de \$5.83 y un margen de utilidad del 20%, en dos años ha dado como resultado un costo unitario de \$5.67

y un margen de utilidad del 30% y en tres años ha dado como resultado un costo unitario de \$5.51 y un margen de utilidad del 40%.

### 10.6. Estado de Ganancias y Pérdidas o Balance General Proyectado

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, refleja la utilidad o pérdida generada en un periodo específico debido a actividades ordinarias y extraordinarias. Este estado se refiere a un intervalo de tiempo determinado, ya que la utilidad o pérdida se deriva de diversas actividades realizadas a lo largo del tiempo. Siendo que, es crucial establecer la correlación entre los ingresos, costos y gastos en diferentes periodos (Catacora, 2012). De esta manera, por medio del presente estado financiero, se pudo establecer si el restaurante obtendrá ganancias o pérdidas durante este proyecto.

**Tabla 18**

*Estado de Pérdidas y Ganancias*

<b>1. Ingresos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Ventas	212800.00	222481.00	265832.00
Valor Residual			8,608.08
Otros Ingresos			
<b>Total de Ingresos</b>	<b>212800.00</b>	<b>222481.00</b>	<b>265832.00</b>
<b>2. Egresos</b>			
Costo De Producción	130090.95	132634.05	135227.26
Costo De Operación	46997.99	47464.06	47946.57
<b>Total de Egresos</b>	<b>177088.94</b>	<b>180098.11</b>	<b>183173.83</b>
<b>Utilidad Bruta 1-2</b>	<b>35711.06</b>	<b>42382.89</b>	<b>82658.17</b>
15% Utilidad Trabajador	5356.66	6357.43	12398.73
<b>Utilidad Anticipada Impuestos</b>	<b>30354.40</b>	<b>36025.46</b>	<b>70259.44</b>
25% Impuesto Renta	7588.60	9006.37	17564.86
<b>Utilidad Anticipada Reserva</b>	<b>22765.80</b>	<b>27019.09</b>	<b>52694.58</b>
10% Reserva Legal	2276.58	2701.91	5269.46
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>20489.22</b>	<b>24317.18</b>	<b>47425.12</b>

### 10.7. Proyección del Flujo de Caja

El flujo de caja se refiere a la cantidad neta de dinero en efectivo que ingresa y sale de una empresa durante un período de tiempo determinado, lo cual proporciona información esencial sobre la capacidad de liquidez de la empresa y su capacidad para cubrir sus obligaciones financieras (Myers, 2008). En el contexto del restaurante de alimentos preparados al peso, el flujo de caja constituyó una métrica importante para evaluar el movimiento de efectivo del restaurante y su capacidad para hacer frente a posibles imprevistos financieros. A continuación, se detallan aspectos relacionados con el flujo de caja:

**Tabla 19**

*Flujo de Caja*

<b>1. Ingresos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Ventas	212800.00	222481.00	265832.00
Valor Residual			8,608.08
Otros Ingresos			
<b>Total de Ingresos</b>	<b>212800.00</b>	<b>222481.00</b>	<b>265832.00</b>
<b>2. Egresos</b>			
Costo de Producción	130090.95	132634.05	135227.26
Costo de Operación	46997.99	47464.06	47946.57
<b>Total de Egresos</b>	<b>177088.94</b>	<b>180098.11</b>	<b>183173.83</b>
<b>Utilidad Bruta 1-2</b>	35711.06	42382.89	82658.17
15% Utilidad Trabajador	5356.66	6357.43	12398.73
<b>Utilidad Anticipada Impuestos</b>	<b>30354.40</b>	<b>36025.46</b>	<b>70259.44</b>
25% Impuesto Renta	7588.60	9006.37	17564.86
<b>Utilidad</b>	<b>22765.80</b>	<b>27019.09</b>	<b>52694.58</b>
Amortización de Diferidos	1638.91	1638.91	1638.91
Depreciaciones	1560.07	1560.07	1560.07
<b>Flujo de Caja</b>	<b>25964.77</b>	<b>30218.06</b>	<b>55893.56</b>

El flujo de caja en el primer año tiene un ingreso de \$212800.00, un egreso de \$177088.94, una utilidad de \$22765.80 y un total en el flujo de caja de \$25964.77, en el segundo año tiene un ingreso de \$222481.00, un egreso de \$180098.11, una utilidad de \$27019.09 y un

total en el flujo de caja de \$30218.06 y en el tercer año tiene un ingreso de \$265832.00, un egreso de \$183173.83, una utilidad de \$52694.58 y un total en el flujo de caja de \$55893.50.

### 10.8. Análisis de Rentabilidad

Según De La Hoz et al. (2008), los indicadores de rentabilidad son herramientas financieras clave utilizadas para analizar la información financiera de una empresa, proporcionan una medida del rendimiento de la inversión y ayudan a evaluar la eficiencia y efectividad de las actividades realizadas por la empresa en un período determinado. La rentabilidad es un objetivo fundamental para las empresas, ya que refleja el éxito de las decisiones tomadas por la administración.

Con el fin de determinar si este proyecto es factible se lo analizará mediante los siguientes criterios de evaluación:

**Tabla 20**

*Valor Actual Neto (VAN)*

Año	Flujo de Caja	Factor Descuento (11.25%)	Valor Actualizado
1	25964.77	0.89888	23339.21
2	30218.06	0.80798	24415.59
3	55893.56	0.72627	40593.81
			<b>88348.61</b>
			32778.11
			<b>55570.50</b>

De acuerdo a los criterios de evaluación del VAN es conveniente invertir cuando sea superior o igual a cero. En los cálculos realizados mediante el flujo de caja, se obtuvo un valor actual neto de \$ 55570.50 por tanto se acepta la inversión.

**Tabla 21***Tasa Interna de Retorno (TIR)*

<b>Año</b>	<b>Flujo Neto</b>	<b>Factor Descuento (81%)</b>	<b>Valor Actualizado Tm</b>	<b>Factor Descuento Tm (82%)</b>	<b>Valor Actualizado Tm</b>
1	25964.77	0.5525	14345.28	0.54945	14266.34
2	30218.06	0.3052	9223.76	0.3019	9122.83
3	55893.56	0.1686	9425.89	0.16588	9271.62
			<b>32994.93</b>		<b>32660.79</b>
			32778.11		32778.11
			<b>216.82</b>		<b>-117.32</b>

$$TIR = Tm + Dt \left( \frac{VANTm}{VANTm - VANTM} \right)$$

$$TIR = 81.65$$

El resultado obtenido de la TIR es 81.65%, el mismo que es mayor que la tasa del costo de capital 11.25%, lo que nos indica que si es conveniente realizar este proyecto.

### 10.9. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio establece el nivel de ventas necesario para igualar las ganancias y las pérdidas de una empresa. Es un punto de referencia crucial que indica si las ventas se encuentran por encima o por debajo de este punto. Así, el punto de equilibrio se convierte en un indicador para evaluar el aumento de las ganancias o las pérdidas de la empresa (Baena, 2014).

Para el cálculo del punto de equilibrio correspondiente al Año 1 se procedió de la siguiente manera:

#### a) En Función de las Ventas:

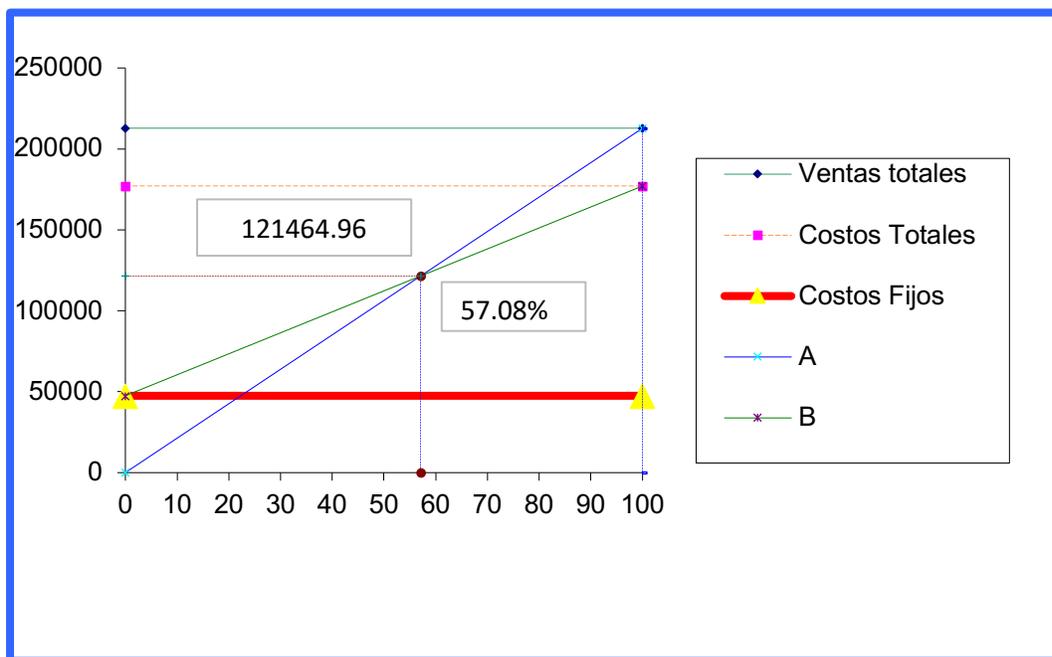
$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{VT}} \quad PE = \frac{47491.55}{1 - \frac{129597.39}{212800.00}} = 121464.96$$

#### b) En Función de la Capacidad Instalada:

$$PE = \frac{CF}{VT - CV} \times 100 \quad PE = \frac{47491.55}{212800.00 - 129597.39} \times 100 = 57.08\%$$

## Ilustración 24

Gráfica Punto de Equilibrio Año 1



Por consiguiente, en la Ilustración 24 se observa que en el Año 1 el restaurante debe vender \$121464.96 con una capacidad instalada del 57.08%, para que no pierda ni gane, es decir, llegue al punto de equilibrio.

## 11. Plan de Marketing

El plan de marketing aplicado se centra en promover nuestro restaurante de comida por peso, destacar en las ofertas únicas que vamos a ofrecer a nuestros clientes y a su vez atraer a un público más interesado en opciones de comida saludable y personalizada.

### 11.1. Análisis del Mercado (PESTEL, FODA, PORTER)

#### 11.1.1. PESTEL

En el factor político se requiere una especial consideración al establecer un restaurante de alimentos preparados al peso en Loja. Uno de los principales aspectos a abordar es el cumplimiento de regulaciones y licencias específicas relacionadas con la manipulación y

venta de alimentos. El Municipio de Loja (2022), es el organismo local que regula los permisos y la obtención de las licencias sanitarias y de funcionamiento necesarias para operar legalmente y asegurar un entorno seguro para los clientes. El cumplimiento de las normativas y la seguridad alimentarias constituyen unos de los factores críticos que no pueden pasarse por alto.

En el factor económico, la estabilidad económica de la ciudad desempeña un papel fundamental en la demanda de servicios de alimentos y la disposición de los consumidores a invertir en experiencias gastronómicas. Dadas las condiciones económicas actuales, según datos del INEC (2023), donde el ingreso promedio de las familias en Loja que es de \$840 mensuales y el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) que asciende a \$773.29, se evidencia que las familias no logran cubrir completamente sus necesidades básicas. Ante esta situación, una opción para los clientes sería consumir alimentos preparados al peso con precios muy accesibles. Esto les permitiría adquirir solo la cantidad necesaria de alimentos, evitando desperdicios y ajustando su presupuesto de manera más eficiente.

En el factor social, la implementación de un restaurante que ofrece alimentos preparados al peso representa una apuesta dinámica y versátil para satisfacer los diversos gustos y necesidades de los clientes. Por lo tanto, el conocer a fondo las preferencias alimentarias y culturales de los habitantes de Loja es clave para diseñar un menú atractivo que se adapte a sus gustos únicos y a las ricas tradiciones culinarias locales. De acuerdo a un estudio realizado por Aschemann-Witzel et al. (2021), expresa que a la actualidad existe una creciente conciencia sobre la importancia de una alimentación saludable, por consiguiente, esto desempeña un papel crucial en la aceptación de alimentos preparados al peso. Es así como, el ofrecer una variedad de opciones saludables y equilibradas, atraería a una clientela cada vez más consciente de los beneficios de una dieta nutritiva y sostenible.

En el factor tecnológico, hoy en día el uso de tecnologías automatizadas es de gran relevancia, en el caso de los restaurantes de alimentos preparados al peso, procesos de pesaje y pago ágiles y precisos, permite reducir los tiempos de espera y proporciona un servicio eficiente y de calidad que fideliza a los clientes. También, el uso del marketing digital y las redes sociales se convierte en un aliado poderoso para promocionar el restaurante y llegar a un público más amplio en Loja. Por su parte, el Municipio de Loja (2022), pone a disposición los servicios de internet en la ciudad como parques y sitios públicos estratégicos, ofreciendo oportunidades para los clientes al facilitar la realización de pedidos y brindar conveniencia, lo que a su vez podría impulsar el crecimiento y la sostenibilidad del restaurante.

En el factor ambiental, la sostenibilidad y la conciencia ambiental representan los pilares fundamentales en esta propuesta culinaria. Los consumidores valoran cada vez más un enfoque en prácticas sostenibles, como el uso de envases ecológicos y la reducción del desperdicio de alimentos. El Municipio de Loja (2022), a través del manejo de residuos orgánicos promueve la sostenibilidad y la conciencia ambiental, este enfoque genera un impacto positivo en la gestión de residuos a nivel local y por ende fomenta la práctica de acciones más sostenibles en la implementación de un restaurante de alimentos al peso.

En el factor legal, el cumplimiento normativo es de máxima importancia, la protección de los derechos de propiedad intelectual también es un aspecto relevante al desarrollar la marca del restaurante, asegurándose de no infringir los derechos de terceros y registrar cualquier marca o diseño que sea necesario. En el caso de los restaurantes - bares y cafeterías, el Ministerio de Turismo (2018) es la entidad encargada de otorgar los permisos de funcionamiento lo cual se rige por el Reglamento de Funcionamiento de Establecimientos Sujetos a Control Sanitario. Además, es necesario que el restaurante cuente con un certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos, para asegurar que el personal del

establecimiento está capacitado en las prácticas adecuadas con el fin de garantizar la seguridad alimentaria y la manipulación adecuada de los productos ofrecidos al público.

### 11.1.2. FODA

Se aplica el análisis FODA en la gestión de restaurantes de alimentos que se procesan en base al peso mediante una matriz de factores internos y externos. Es decir, esta herramienta se utiliza para evaluar la situación actual del restaurante desde diversas perspectivas y con ello identificar las áreas clave que se deben hacer para mejorar y alcanzar el éxito empresarial. La matriz de factores internos y externos se organiza en cuatro categorías de análisis FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

#### Ilustración 25

*Matriz FODA del Restaurante “Calva & Calva”*



Conforme a la matriz de análisis FODA, el restaurante Calva & Calva tiene fortalezas fuertes como, el brindar una variedad de alimentos frescos y saludables para su consumidor, de

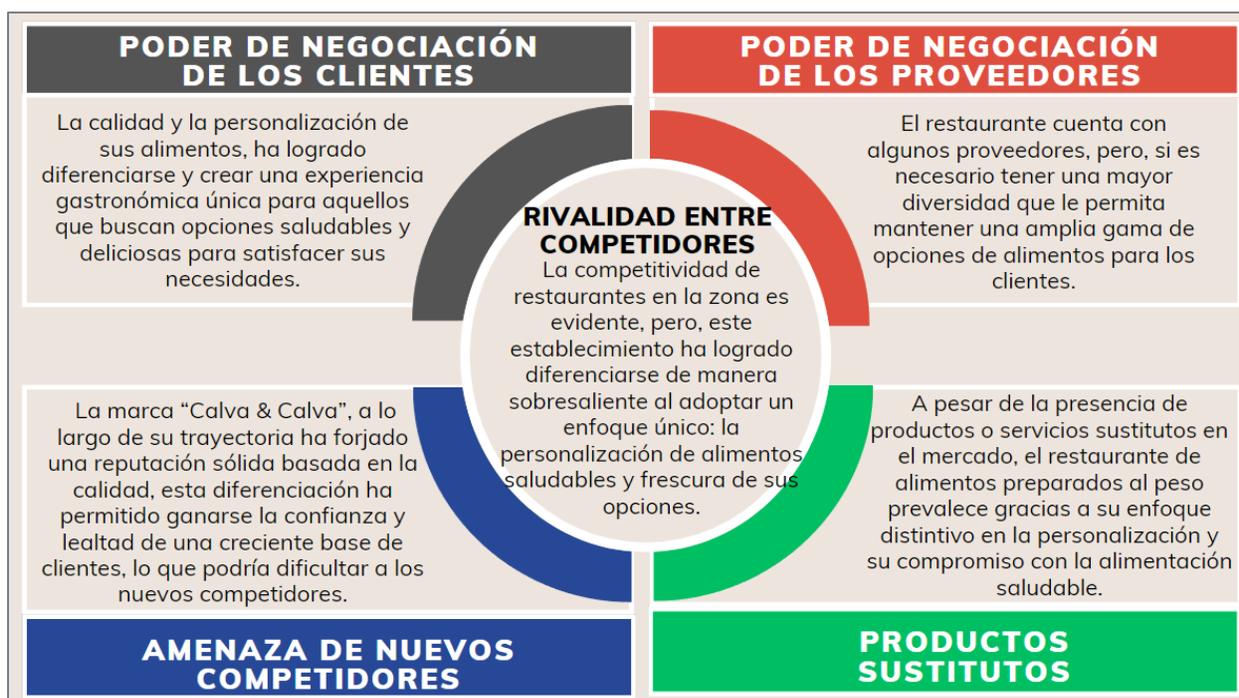
igual manera mantiene importantes colaboraciones con empresas de la localidad para abastecerlas de productos frescos, por otro lado, enfrenta debilidades como la dependencia a proveedores locales y una amenaza económica riesgosa es la competencia de otros restaurantes de comida cercanos a la zona.

### 11.1.3. PORTER

En este apartado se desarrolló la matriz PORTER para evaluar la competitividad del mercado en relación a la venta de productos de peso en un restaurante, esta matriz se construyó luego de un estudio detallado de las condiciones que rodean al restaurante, lo que le permitirá ganar más tomar decisiones informadas y explorar tanto las oportunidades como los desafíos que existen en el entorno gastronómico, y proporcionar una perspectiva estratégica que promueva el crecimiento y el éxito sostenible.

#### Ilustración 26

*Matriz PORTER del Restaurante “Calva & Calva”*



De acuerdo con la Matriz de análisis PORTER, el restaurante Calva & Calva mantiene un poder de negociación fuerte con sus clientes, debido a la calidad y personalización de sus alimentos, también es necesario tener una mayor diversidad de proveedores que le permita al restaurante tener una mayor gama de opciones de alimentos. Por otro lado, la rivalidad entre los restaurantes cercanos a la zona es notoria, pero siempre ha mantenido una diferencia sobresaliendo por sus productos saludables y frescos. A lo largo de su trayectoria el restaurante ha forjado una reputación de calidad extraordinaria con lo que sus clientes se han sentido atraídos demostrando confianza y lealtad.

## **11.2. Objetivos**

### ***11.2.1. Objetivo General***

Incrementar las ventas y el posicionamiento de la marca del restaurante “Calva & Calva” de alimentos preparados al peso en la ciudad de Loja, especialmente entre el público objetivo (personas trabajadoras), mediante la implementación de estrategias de marketing, con el fin de consolidar su posición en el mercado durante los próximos 6 meses.

### ***11.2.2. Objetivos Específicos***

- Incrementar las ventas mensuales, a través de una variedad de estrategias, como promociones semanales, combos especiales y programas de fidelización para los clientes frecuentes, lo que permitirá generar mayores utilidades en los próximos 6 meses.
- Mejorar el posicionamiento de la marca "Calva & Calva" en la ciudad de Loja, mediante una fuerte presencia en redes sociales, publicidad en medios locales y participación en eventos locales, para así atraer nuevos clientes y fortalecer la imagen de la marca, durante los próximos 6 meses.

## **11.3. Público Objetivo (Buyer)**

### ***11.3.1. Mercados Masivos***

Este segmento incluye a todas aquellas personas trabajadoras en la ciudad de Loja que deseen una comida saludable y personalizada, preparada al peso, para consumir durante su

jornada laboral. Estos clientes buscan soluciones prácticas y convenientes para sus almuerzos o comidas rápidas en el trabajo.

### ***11.3.2. Segmentos Específicos***

Dentro de este segmento, se encuentran los empleados de oficina que trabajan en empresas cercanas al área de ubicación del restaurante en la Parroquia San Isidro y Barrio la Argelia. Estos clientes pueden convertirse en frecuentes debido a la conveniencia de la ubicación del restaurante y su proximidad a su lugar de trabajo. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes: los empleados de empresas e instituciones cercanas como trabajadores que laboran en oficinas, instituciones educativas como universidades (Universidad Nacional de Loja), escuelas (Centro Educativo San Gerardo) y colegios (Colegio 27 de febrero), clínicas (Clínica San Pablo), entre otros, ubicados en las zonas aledañas al restaurante.

### ***11.3.3. Segmentos Diversificados***

Este segmento abarca a trabajadores de diferentes industrias y ocupaciones que valoran la importancia de consumir una alimentación saludable y equilibrada durante sus jornadas laborales. Este segmento incluye trabajadores del sector de la salud como médicos, enfermeras y personal que necesitan opciones alimenticias rápidas y nutritivas para sus turnos. Los empleados del sector educativo profesores y administrativos que buscan opciones de alimentos preparados para sus recesos y descansos. Los trabajadores del comercio y servicios personal de tiendas, hoteles y otros establecimientos que necesitan soluciones prácticas para sus horarios de trabajo.

## **11.4. Estrategias**

### ***11.4.1. Marketing mix***

**Producto.** El producto principal del restaurante "Calva & Calva" se enfocó en las costillas asadas a la BBQ preparadas al peso. Se ofrecen costillas de alta calidad, marinadas y asadas a la parrilla con una deliciosa salsa BBQ, lo que garantiza un sabor exquisito y una experiencia gastronómica única. Además de las costillas asadas, el menú también puede incluir

opciones adicionales de guarniciones y ensaladas para complementar el plato principal y satisfacer las preferencias individuales de los clientes, como se muestra en la Ilustración 27.

### Ilustración 27

#### *Producto*



**Precio.** El precio de las costillas asadas a la BBQ se estableció en \$6,99 por libra, un precio competitivo en el mercado de alimentos preparados al peso. Es importante destacar que este precio refleja la calidad y el valor que ofrece el producto, al tiempo que es un precio accesible y atractivo para el público objetivo de personas trabajadoras que buscan opciones convenientes para sus comidas durante el día laboral. La tasa de crecimiento será del 10% anual, como se muestra en la Ilustración 28.

### Ilustración 28

#### *Precio*



**Plaza.** Para la ubicación estratégica del restaurante se seleccionó el Barrio la Argelia de la ciudad de Loja, pues se considera un punto clave para atraer a personas trabajadoras de áreas con alto flujo de personas y actividad comercial. Esta cerca de empresas, oficinas y centros educativos lo que permitirá captar la atención de los clientes que buscan una comida saludable y rápida para consumir durante su jornada laboral. Además, la ubicación del restaurante es de fácil acceso y visibilidad para atraer nuevos clientes potenciales, como se muestra en la Ilustración 29.

### **Ilustración 29**

*Plaza*



**Promoción.** Se diseñó un plan de promoción cautivador, a los nuevos clientes se les otorgará un atractivo 10% de descuento en su primer pedido de costillas asadas, incentivando así su primera visita. Además, para ofrecer una experiencia más completa y conveniente, crearán combos especiales que incluirán bebidas y guarniciones junto con las deliciosas costillas. Asimismo, para premiar la lealtad de los clientes frecuentes, a través de un programa de fidelización, por cada 5 visitas, obtendrán un 10% de descuento en su próximo pedido. Con estas estrategias, se busca no solo atraer nuevos comensales, sino también fomentar la repetición de visitas y cultivar la fidelidad a largo plazo, como se muestra en la Ilustración 30.

### Ilustración 30

#### Promoción



En referencias a las promociones en la Ilustración 30 se elaboró un plan de promociones en donde se ofrecerá descuentos por apertura y también de acuerdo al número de visitas o concurrencia al restaurante con el propósito de incentivar y fidelizar a los clientes; como por ejemplo se ofrecerá un 10% de descuento en el próximo pedido después de 5 visitas para recompensar la lealtad de los clientes frecuentes. Al combinar descuentos con un programa de fidelización, la empresa busca aumentar la retención de clientes, mejorar la percepción de valor y mantener un flujo constante de negocios de aquellos clientes que vuelven una y otra vez.

### 11.4.2. Estrategias de Marketing Digital

El marketing digital se aplicará a través de una presencia activa en redes sociales como Facebook e Instagram, para mantener a la audiencia informada sobre los menús, promociones especiales y eventos. Así también, las publicaciones diarias que resaltan los platos del día, los combos especiales y los consejos de alimentación saludable busca que los seguidores se sientan comprometidos y deseosos de explorar las ofertas del restaurante.

**Tabla 22**

#### *Actividad 1 Marketing Digital*

Actividad	Meta	Medios de Verificación
Crear una página web informativa y atractiva con menús, promociones y testimonios de clientes.	Aumentar en un 30% las ventas a través de la página web en 6 meses	Seguimiento de ventas generadas por la página web mediante Google Analytics.
<b>Responsable</b>		Departamento de Marketing

Para alcanzar la meta de aumentar las ventas a través de la página web en un 30% en 6 meses, se creará la página web que sea llamativo, con colores atractivos, principalmente que sea funcional y fácil de navegar que refleje la identidad de la marca del restaurante de alimentos preparados al peso "Calva & Calva". La página contendrá el menú con fotos atractivas de los menús disponibles, así como las promociones vigentes y testimonios de clientes satisfechos. La página web del restaurante será adaptable a dispositivos móviles, para brindar una experiencia óptima en cualquier dispositivo.

**Tabla 23***Actividad 2 Marketing Digital*

Actividad	Meta	Medios de Verificación
Mantener una presencia activa en redes sociales (Facebook, Instagram) con publicaciones diarias sobre el menú del día, promociones y contenido relevante.	Incrementar en un 15% el número de seguidores y la interacción en redes sociales en 6 meses.	Seguimiento del crecimiento de seguidores y la interacción en las redes sociales.
<b>Responsable</b>		Departamento de Marketing

Para lograr el crecimiento deseado en las redes sociales y aumentar la interacción con la audiencia, se implementará una estrategia de redes sociales como Facebook e Instagram bien planificada y consistente. Se realizará publicaciones de contenido variado, además de promociones y el menú del día, se compartirán publicaciones variadas relacionadas con la gastronomía, la preparación de alimentos y consejos sobre alimentación saludable. También se pueden destacar testimonios y reseñas positivas de clientes satisfechos. Por otra parte, es recomendable que las imágenes y videos sean de alta calidad en las redes sociales, se compartirá fotos apetitosas de los menús disponibles para generar un mayor interés y deseo entre los seguidores.

***11.4.3. Estrategias de Marketing de Contenidos***

El marketing de contenidos se aplicará mediante la creación de blogs y la producción de videos cortos informativos, que incluyan recetas saludables, donde los clientes descubran formas innovadoras de incorporar alimentos nutritivos y deliciosos en sus hábitos alimenticios diarios. Además, los consejos de cocina proporcionan una guía práctica para sacar el máximo provecho de los productos ofrecidos por el restaurante, reforzando la relación del establecimiento con sus clientes.

**Tabla 24***Actividad 1 Marketing de Contenidos*

Actividad	Meta	Medios de Verificación
Publicar recetas saludables y consejos de alimentación en el blog del sitio web.	Aumentar el tiempo promedio de permanencia en el sitio web en un 30%.	Analíticas del sitio web.
<b>Responsable</b>		Departamento de Marketing

Se publicará recetas saludables y consejos de alimentación en el blog del sitio web, el responsable de marketing deberá crear contenido relevante y útil relacionado con la alimentación saludable, enfocado en recetas que incluyan ingredientes frescos y nutritivos. Además, se proporcionarán consejos sobre cómo llevar una dieta equilibrada y cómo incorporar los platillos del restaurante en una alimentación consciente.

**Tabla 25***Actividad 2 Marketing de Contenidos*

Actividad	Meta	Medios de Verificación
Realizar videos cortos con tips de cocina y promociones especiales para compartir en redes sociales.	Obtener al menos 1.000 reproducciones de los videos compartidos.	Métricas de las redes sociales y plataformas de video.
<b>Responsable</b>		Departamento de Marketing

Se realizará videos cortos con tips de cocina y promociones especiales para compartir en redes sociales, ya que los videos cortos y atractivos son altamente efectivos en las redes sociales para captar la atención de la audiencia. De esta manera, se creará videos que muestren técnicas de cocina para resaltar la preparación de los diferentes menús de forma apetitosa. También se

compartirán promociones especiales o contenido exclusivo para los seguidores de las redes sociales.

#### ***11.4.4. Estrategias de Posicionamiento de Marca***

El restaurante "Calva & Calva" implementará estrategias de marca a través del establecimiento de colaboraciones con influencers locales con el fin de ampliar su alcance y llegar directamente a audiencias altamente comprometidas, pues al compartir sus experiencias positivas de los productos y la experiencia gastronómica del restaurante, se busca aumentar el posicionamiento del restaurante. Adicionalmente, el restaurante organizará eventos y degustaciones especiales, para así brindar a los clientes la oportunidad de experimentar los sabores y la calidad de los alimentos preparados al peso de primera mano, posicionándolo como una opción preferida entre los consumidores de la ciudad de Loja.

**Tabla 26**

#### *Actividad 1 Posicionamiento de Marca*

<b>Actividad</b>	<b>Meta</b>	<b>Medios de Verificación</b>
Identificar y establecer colaboraciones con influencers locales en la ciudad de Loja.	Aumentar en un 25% la visibilidad de la marca "Calva & Calva" entre nuevos públicos y generar confianza en la calidad de los productos.	Seguimiento de menciones y publicaciones etiquetadas de influencers mencionando el restaurante y sus experiencias en las redes sociales.
<b>Responsable</b>		Departamento de Marketing

Se identificará y establecerá colaboraciones con influencers locales o personas influyentes en la ciudad de Loja, que estén relacionados con la gastronomía, la alimentación saludable o el estilo de vida activo. Para lo cual, se invitará a estos influencers a visitar el

restaurante y degustar los menús disponibles, compartiendo sus experiencias en sus redes sociales y canales de contenido.

**Tabla 27**

*Actividad 2 Posicionamiento de Marca*

Actividad	Meta	Medios de Verificación
Organizar eventos y degustaciones especiales en el restaurante "Calva & Calva".	Atraer a nuevos clientes potenciales y reforzar la lealtad de los clientes existentes a través de experiencias gastronómicas únicas.	Registro del número de asistentes a los eventos y degustaciones.
<b>Responsable</b>		Departamento de Marketing

Se organizará eventos y degustaciones especiales en el restaurante "Calva & Calva", dirigidos a diferentes segmentos del público objetivo. Estos eventos pueden incluir degustaciones gratuitas de costillas asadas, promociones exclusivas para los asistentes y actividades interactivas relacionadas con la preparación de la comida. El monitoreo y análisis de resultados serán fundamentales para medir el éxito de estas estrategias y realizar ajustes cuando sea necesario para lograr una sólida posición en el mercado y alcanzar los objetivos establecidos.

**11.4.5. Estrategias de Marketing de Boca en Boca**

El marketing de boca a boca se aplicará a través de tarjetas de presentación especialmente diseñadas para los clientes, las cuales no solo presentan información esencial sobre el restaurante, sino que también invitan a los clientes a compartirlas con sus amigos y familiares,

aprovechando así la red de contactos de cada cliente para difundir la palabra de manera auténtica y confiable. También, se ofrecerá descuentos o regalos a los clientes que refieran con éxito a nuevos clientes, "Calva & Calva" no solo recompensará la lealtad, sino que también incentivará a los clientes existente a promover el restaurante. Esta estrategia creará un efecto de bola de nieve, donde las recomendaciones personales se convierten en una parte esencial del crecimiento del negocio.

**Tabla 28**

*Actividad 1 Marketing de Boca en Boca*

Actividad	Meta	Medios de Verificación
Crear tarjetas de presentación para que los clientes las compartan con amigos y familiares.	Aumentar en un 15% el número de nuevos clientes provenientes de referencias.	Registro de referencias en la base de datos.
Responsable		Departamento de Marketing

Se creará tarjetas de presentación para que los clientes las compartan con amigos y familiares, para el diseño se delegará a un profesional para que realice el logo y que las tarjetas sean atractivas y profesionales que incluyan el nombre del restaurante, su ubicación, detalle de los menús principales del restaurante y los detalles de contacto. Por lo tanto, en esta actividad se entregará una tarjeta a cada cliente junto con su pedido o al final de su experiencia en el restaurante se les preguntará acerca de su experiencia, invitándolos a compartirlas con sus amigos y familiares.

**Tabla 29***Actividad 2 Marketing de Boca en Boca*

<b>Actividad</b>	<b>Meta</b>	<b>Medios de Verificación</b>
Ofrecer incentivos (descuentos o regalos) a los clientes que refieran a nuevos clientes.	Lograr que al menos el 40% de los clientes refieran a una persona nueva.	Encuestas a clientes para conocer cómo conocieron el restaurante.
<b>Responsable</b>		Departamento de Marketing

Se ofrecerá incentivos tales como descuentos o regalos a los clientes que refieran a nuevos clientes, siendo necesario para ello la implementación de un programa de referencias donde se otorgue un incentivo a los clientes que recomienden el restaurante a personas nuevas. Por ejemplo, se ofrecerá un descuento en el próximo pedido o una bebida gratis por cada nueva referencia que realice un cliente.

**11.5. Presupuesto y Cronograma**

A continuación, se presenta el presupuesto y cronograma detallado del Plan de Marketing diseñado para el restaurante "Calva & Calva", para lo cual se elaboraron estrategias enfocadas en diversas áreas clave del marketing.

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Presupuesto Mensual</b>	<b>Total (6 meses)</b>	<b>Cronograma</b>
• Contratación de un profesional de marketing	6	\$1,200.00	\$7,200.00	Meses 1 al 6
• Contratación de un diseñador grafico	6	\$900.00	\$5,400.00	Meses 1 al 6
• Creación de la página web	1	\$975.00	\$975.00	Mes 1
• Publicación en redes sociales	6	\$250.00	\$1,500.00	Meses 1 al 6
• Herramientas de programación y análisis de redes sociales	6	\$150.00	\$900.00	Meses 1 al 6
• Publicación en el blog	6	\$100.00	\$600.00	Meses 1 al 6

• Producción de material gráfico y multimedia	6	\$185.00	\$1,110.00	Meses 1 al 6
• Colaboraciones con influencers	3	\$550.00	\$1,650.00	Meses 1 al 6 (cada 2 meses)
• Concursos y promociones en redes sociales	3	\$250.00	\$750.00	Meses 1 al 6 (cada 2 meses)
• Planificación de los eventos y degustaciones	3	\$600.00	\$1,800.00	Meses 1 al 6 (cada 2 meses)
• Elaboración de las tarjetas de presentación	1	\$350.00	\$350.00	Meses 1
• Planificación del programa de referencias	6	\$455.00	\$2,730.00	Meses 1 al 6 (cada 2 meses)
• Gastos adicionales e imprevistos	1	\$200.00	\$200.00	Meses 1
<b>TOTAL</b>		\$6,165.00	\$25,165.00	

### 11.6. Métricas KPIs

Las métricas KPIs permitirán medir el desempeño de las diversas estrategias implementadas, ofreciendo una visión completa del posicionamiento de la marca y su impacto en el mercado. En este sentido, se evaluarán cinco métricas clave que serán determinantes para el éxito del restaurante "Calva & Calva" de alimentos preparados al peso.

En primer lugar, a través de las ventas mensuales se medirá el progreso hacia el objetivo de aumentar las mismas durante los próximos 6 meses. Las ventas no solo reflejarán la efectividad de las estrategias de marketing, sino que también son un indicador claro del crecimiento y la rentabilidad del negocio. Asimismo, el crecimiento de seguidores y la actividad en las redes sociales serán evaluados para medir el alcance y el impacto de la presencia en línea del restaurante. Un aumento significativo en el número de seguidores y una mayor interacción con el contenido serán signos claros de una comunidad comprometida y de una marca en crecimiento.

También, el tráfico web y las conversiones desde la página del restaurante serán indicadores clave del éxito del marketing digital. El análisis del tráfico, el tiempo de permanencia y las acciones realizadas en el sitio web proporcionarán información valiosa para optimizar la experiencia del usuario y mejorar la generación de leads y ventas. Por otro lado, el número de clientes frecuentes y las ventas generadas a través de colaboraciones con influencers serán evaluados para medir el impacto de las alianzas estratégicas en el posicionamiento de la marca y la fidelización de la clientela. Por último, a través del marketing de boca en boca se analizará a través del número de nuevos clientes referidos por clientes actuales, lo que proporcionará información sobre la satisfacción del cliente y el nivel de recomendación de la marca.

## **12. Plan de Marketing Internacional**

### **12.1. Análisis de Mercado Destino**

El análisis del mercado destino se realizó a través de una combinación de investigación de datos demográficos, económicos y de consumo, así como el análisis de factores externos que podrían influir en el éxito de la internacionalización. La ficha técnica de internacionalización y el análisis PESTEL constituyeron un papel fundamental en la toma de decisión de que este país sería el mercado más adecuado para exportar los alimentos preparados al peso del restaurante "Calva & Calva".

#### ***12.1.1. Estudio de mercados***

En esta última fase, se planteó como país potencial de destino de los alimentos preparados al peso para su internacionalización, a Estados Unidos. Según Fajardo (2020), Estados Unidos con más de 328 millones de habitantes, el país alberga una mezcla única de tradiciones y costumbres provenientes de diversas partes del mundo, caracterizándose por ser

una nación conocida por su diversidad cultural y étnica, que se refleja en su población (Alves, 2018). De esta manera, esta rica diversidad étnica ofrece una oportunidad única para el restaurante de alimentos preparados al peso, ya que se puede adaptar nuestra oferta para atender a las preferencias y gustos culinarios de distintos grupos étnicos y culturas presentes en el país.

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>ALIMENTOS PREPARADOS AL PESO</b>	
<p><b>Descripción:</b></p> 	<p>Nuestro restaurante ofrece una amplia variedad de opciones, que incluyen ensaladas frescas y coloridas, menús preparados con ingredientes de alta calidad y opciones saludables para atender a diferentes preferencias y necesidades dietéticas.</p>
<p><b>Presentación Comercial:</b></p> 	<p>Los alimentos preparados al peso se presentan en cajas y fundas de cartón en papel Kraft, envueltos en papel encerado en presentaciones de 1 libra (aproximadamente 454 gramos), empaques diseñados para mantener la frescura y calidad de los ingredientes.</p>
<p><b>Condiciones de Almacenamiento:</b></p> 	<p>Para garantizar la frescura y la seguridad alimentaria, los alimentos preparados al peso deben ser almacenados en un lugar fresco y seco, alejados de fuentes de calor y luz directa del sol. Es importante asegurar que el empaque se manipule correctamente y cuenten con su etiquetado y fecha de elaboración.</p>

<p><b>Instrucciones de Manejo:</b></p> 	<p>Al recibir los alimentos preparados al peso, se recomienda verificar que el empaque esté en buenas condiciones y que estén correctamente sellada. Antes de su consumo, se sugiere refrigerar los alimentos si no serán consumidos de inmediato. Para una experiencia óptima, se aconseja consumir los alimentos preparados al peso en un plazo máximo de 24 horas después de su compra.</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> 	<p>Nuestra oferta de alimentos se basa en ingredientes frescos y de alta calidad, seleccionados cuidadosamente para garantizar una experiencia gastronómica saludable y nutritiva. Así también, para asegurar una operación responsable y sostenible, utilizamos empaques biodegradables y amigables con el medio ambiente, buscando reducir nuestro impacto en el entorno.</p>

Esta ficha técnica detalla la internacionalización de alimentos preparados al peso por el restaurante “Calva & Calva”, estos alimentos incluyen una diversidad de opciones como ensaladas frescas y menús de calidad. Los alimentos se empacan en cajas de papel Kraft con envoltura de papel encerado, en paquetes de 1 libra, cuidadosamente diseñados para conservar la frescura y la calidad. El almacenamiento en lugares frescos, revisión de empaque y consumo en un plazo de 24 horas después de la compra son recomendados para asegurar la experiencia óptima. Además, se subraya la selección de ingredientes frescos y de alta calidad, así como la conciencia ambiental mediante el uso de empaques biodegradables y amigables con el entorno.

De esta manera, la internacionalización del restaurante de alimentos preparados al peso, su propósito es conquistar nuevos mercados y llevar la auténtica gastronomía ecuatoriana a consumidores de todo el mundo. El International Trade Centre, conocido como ITC, ha sido un pilar fundamental para comprender las preferencias gastronómicas de los consumidores

estadounidenses, identificar tendencias en alimentos preparados al peso y opciones saludables, y analizar el panorama competitivo en el mercado de la industria alimentaria en Estados Unidos.

Por lo tanto, la internacionalización del restaurante de alimentos preparados al peso hacia Estados Unidos es una oportunidad altamente viable, este país ofrece un mercado diverso y receptivo para conceptos gastronómicos innovadores y saludables. Conjuntamente, los acuerdos comerciales que facilitan la exportación de alimentos desde Ecuador permitirán ofrecer ingredientes únicos y auténticos que deleiten a los clientes.

De acuerdo con el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2022), Ecuador y la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) de Estados Unidos firmaron una alianza estratégica que facilitará la creación de programas de exportación de alimentos más efectivos y eficiente; el compromiso es cumplir con las normativas de FDA y las leyes locales relacionadas con la industria alimentaria, garantizando así la seguridad y calidad de los alimentos. Por consiguiente, en base a lo expuesto anteriormente se espera conquistar los paladares de los consumidores estadounidenses y posicionar el restaurante de alimentos preparados al peso como una opción gastronómica única y satisfactoria.

### ***12.1.2. Análisis Interno***

En el mercado local de la ciudad de Loja, es importante destacar que el restaurante de alimentos preparados al peso no tiene una competencia directa que ofrezca alimentos preparados al peso en la localidad, lo que brinda una ventaja inicial al ser pioneros en este innovador concepto culinario en la región; comprobándose que no hay restaurantes ni establecimientos que ofrezcan específicamente alimentos preparados al peso. Esta falta de competidores directos proporciona una oportunidad única para posicionarse como líderes en el segmento y establecer una sólida base de clientes deseosos por experimentar esta forma personalizada y conveniente de disfrutar de una comida fresca y saludable.

No obstante, se ha identificado competencia indirecta que puede influir en las preferencias de los clientes potenciales, los locales de comida rápida, como KFC, y los patios de comida en centros comerciales, como Centro Comercial Hipervalle, entre otros, ofrecen alternativas rápidas y convenientes para satisfacer el apetito de los clientes. Igualmente, los restaurantes y cafeterías locales compiten por la atención de los consumidores que buscan opciones gastronómicas variadas y sabrosas.

A pesar de la competencia indirecta, el restaurante de alimentos preparados al peso destaca por varias ventajas competitivas:

- **Personalización:** El enfoque en la personalización de los platos permite a los clientes seleccionar los alimentos a su gusto, creando una experiencia única y adaptada a sus preferencias individuales. Esto se diferencia claramente de los menús ofrecidos por los competidores indirectos.
- **Alimentos Saludables y de Calidad:** La oferta de alimentos preparados al peso se destaca por ofrecer ingredientes frescos y de alta calidad, atendiendo a las preferencias de los clientes preocupados por la salud y el bienestar.
- **Variedad y Autenticidad:** El restaurante ofrece una amplia variedad de opciones inspiradas en la auténtica gastronomía ecuatoriana, lo que diferencia de los establecimientos de comida rápida y patios de comida.
- **Experiencia Gastronómica:** La posibilidad de interactuar con el proceso de preparación de los menús y combinar alimentos de forma personalizada crea una experiencia culinaria única y atractiva para los clientes.

## 12.2. Estrategia

En referencia a la estrategia, se partió de establecer los objetivos tanto general como específicos, acerca del plan de internacionalización del restaurante "Calva & Calva", para lo cual

se plantearon de manera clara y concreta, definiendo lo que se busca lograr, cómo se medirá el éxito y en qué plazo se espera alcanzarlos. Estos objetivos guiarán las acciones y estrategias del plan para lograr una expansión exitosa en el mercado de alimentos preparados al peso en Estados Unidos.

### ***12.2.1. Objetivos***

#### **Objetivo General**

Incrementar el posicionamiento y la visibilidad del restaurante “Calva & Calva” de alimentos preparados al peso en el mercado de Estados Unidos, mediante el plan de marketing de internacionalización para lograr una sólida presencia y reconocimiento de la marca en un plazo de 12 meses.

#### **Objetivos Específicos**

- Aumentar las ventas del restaurante en un 20% en el mercado de Estados Unidos, a través de estrategias de marketing efectivas, con el afán de lograr un exitoso posicionamiento y poder ofrecer una propuesta de valor única, en un plazo de 12 meses.
- Posicionarse como líder en el segmento de alimentos preparados al peso en ciudades estratégicas de Estados Unidos, a través de una oferta atractiva para los clientes, con el fin de ofrecer una opción en comida saludable y personalizada, en un plazo de 12 meses.

### ***12.2.2. Marketing Mix***

El plan de marketing mix para la internacionalización del restaurante "Calva & Calva" se estructuró en función de cada uno de los componentes del marketing mix, como son: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Es importante, indicar que cada componente se abordó de manera detallada, teniendo en cuenta la propuesta única de valor, los análisis de mercado y las estrategias específicas para maximizar la visibilidad, atracción de clientes y ventas en el mercado de alimentos preparados al peso en el mercado de Estados Unidos.

**Producto.** "Calva & Calva" se destacará por ofrecer una amplia y exquisita variedad de alimentos preparados al peso, diseñados para satisfacer los paladares más exigentes y las necesidades dietéticas más diversas. Nuestra propuesta gastronómica se centra en alimentos frescos, de calidad y la personalización, lo que brinda a los clientes una experiencia culinaria única y adaptada a sus gustos y preferencias. El menú contará con una abundante selección de opciones saludables y nutritivas, incluyendo una amplia variedad de ensaladas frescas, preparadas con ingredientes frescos y coloridos de la temporada. También se ofrecerá platos ricos en proteínas magras y vegetales frescos, para aquellos que buscan una comida sabrosa y nutritiva.

**Precio.** La estrategia de precios se basará en ofrecer una excelente relación calidad-precio, asegurando que los precios de los alimentos preparados al peso sean competitivos y atractivos para nuestros clientes en el mercado de Estados Unidos. Se llevó a cabo un análisis detallado de precios en el mercado objetivo para garantizar que nuestras tarifas sean coherentes con los estándares locales y alineadas con la propuesta de valor que se ofrece. En New York, Whole Foods, es un supermercado que ofrece productos ecológicos que no contienen grasas 'trans' ni sabores, colorantes o conservantes artificiales, los alimentos se cobra a peso (\$9,99 – \$10,99 por libra, según el supermercado); también hay ofertas de platos pequeños por \$6.

**Plaza.** La ubicación estratégica de los puntos de venta de "Calva & Calva" en Estados Unidos constituye un factor clave para asegurar el éxito y la visibilidad del restaurante. Un punto estratégico de venta que se iniciará es el mayorista Diamond Rocks Foods ubicado en la ciudad de New Jersey, donde reside una considerable comunidad de migrantes ecuatorianos, se busca satisfacer su principal necesidad de acceder a alimentos tradicionales de Ecuador que sean rápidos, saludables y prácticos de consumir. Para lograrlo, se ha diseñado una estrategia que brinda una ventaja competitiva al ofrecer productos listos para preparar, sin necesidad de añadir

ingredientes adicionales y que resultan fáciles de transportar debido a su peso y dimensiones optimizados.

**Promoción.** Algunas de las estrategias promocionales se llevarán a cabo durante eventos puntuales como el Black Friday y el Cyber Monday, que son reconocidos por su capacidad para generar un alto volumen de ventas y atracción de clientes. En el Black Friday, el restaurante presentará descuentos irresistibles en sus productos o servicios, lo que permitirá atraer a una gran cantidad de clientes potenciales que buscan ofertas atractivas y oportunidades para disfrutar de una comida de calidad a precios reducidos. Por otro lado, en el Cyber Monday, el restaurante aprovechará el poder del comercio electrónico y las plataformas de entrega a domicilio para ofrecer promociones exclusivas a través de su sitio web y aplicaciones móviles. Estas ofertas podrían incluir descuentos especiales en pedidos en línea, códigos promocionales personalizados o la posibilidad de recibir beneficios adicionales al realizar una compra durante ese día.

### **12.3. Plan de Acción**

Para establecer el plan de acción en el plan de internacionalización del restaurante de alimentos preparados al peso, se inició proporcionando una descripción detallada de la ruta logística de exportación y seguidamente se consideró el presupuesto y cronograma de marketing que especifica las actividades, recursos, presupuesto y tiempo de ejecución. De modo que, cada aspecto se ha ido presentando de manera ordenada y estratégica para lograr una implementación efectiva y exitosa del plan de internacionalización.

#### ***12.3.1. Ruta Logística de Exportación***

El proceso logístico para exportar alimentos preparados al peso desde el restaurante "Calva & Calva" hacia el puerto de New Jersey se desarrolla de la siguiente manera:

- **Producción del producto terminado:** El producto preparado estará listo en el área de producción del restaurante.
- **Recolección por la empresa de transporte:** La empresa de transporte, Tramaco, se encargará de acercarse al restaurante para recolectar las cajas del producto. Estas cajas serán transportadas en camión desde el restaurante hasta el puerto de Guayaquil.
- **Incoterm CIF:** El restaurante, como productor, operará bajo el Incoterm CIF, lo que significa que será responsable del producto hasta que llegue al puerto de New Jersey. Además, se encargará de cubrir los costos de logística, incluyendo el seguro y el flete.
- **Contratación del operador logístico:** Para llevar a cabo todo el proceso de exportación, se ha contratado a ECUWorldwide, un operador logístico que tiene su sede principal en Quito y cuenta con oficinas y bodegas en Guayaquil.
- **Llegada al puerto de New Jersey:** Una vez llegado al puerto de New Jersey, Diamond Rocks Foods recibirá el producto. Es responsabilidad de esta empresa realizar los trámites de desaduanización y legalización de la mercadería en Estados Unidos.
- **Distribución del producto:** Una vez finalizados los trámites aduaneros, Diamond Rocks Foods llevará el producto a sus bodegas y procederá a la venta del mismo. Durante este proceso, recibirán asesoría por parte del restaurante sobre el manejo y la conservación del producto.

Es significativo mencionar que este proceso logístico asegura que los alimentos preparados al peso producidos por el restaurante "Calva & Calva" lleguen de manera eficiente y segura a su destino en Estados Unidos, cumpliendo con todos los trámites aduaneros y legales necesarios para su distribución en Diamond Rocks Foods en la ciudad de New Jersey.

### 12.3.2. Presupuesto y Cronograma de Marketing

Para la implementación del plan de marketing de internacionalización se asignará un presupuesto específico para las actividades de marketing, incluyendo publicidad en línea y fuera de línea, promociones, participación en eventos gastronómicos y otras estrategias para promover el restaurante en el mercado de Estados Unidos. A continuación, se detalla cada una de las actividades a llevar a cabo:

No.	Actividad	Recursos	Presupuesto	Tiempo
1	Desarrollar una estrategia de marketing digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de marketing</li> <li>• Plataforma de redes sociales</li> <li>• Sitio web</li> </ul>	\$ 15.000	12 meses
2	Crear y diseñar contenido para la publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñador gráfico</li> <li>• Fotógrafo</li> </ul>	\$ 2.600	1 mes
3	Participar en eventos gastronómicos y ferias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de marketing</li> <li>• Material promocional</li> <li>• Muestras de los alimentos</li> </ul>	\$8.500	6 meses
4	Programar estrategias de fidelización y descuentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de marketing</li> <li>• Plataforma de redes sociales</li> <li>• Incentivos y descuentos</li> </ul>	\$5.000	3 meses
5	Contratar publicidad en medios locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia de publicidad</li> <li>• Espacios publicitarios: periódicos locales y radio.</li> </ul>	\$ 6.000	4 meses
6	Planificar colaboraciones y alianzas estratégicas con restaurantes locales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de marketing</li> <li>• Negociación</li> <li>• Acuerdos con socios locales</li> </ul>	\$2.500	2 meses
7	Establecer programas de degustación y muestras gratuitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de marketing</li> <li>• Muestras de productos</li> <li>• Personal de degustación</li> </ul>	\$4.000	2 meses
<b>TOTAL</b>			\$ 43.600	

Es necesario recalcar que, el presupuesto y cronograma de marketing se realizó en función de las actividades, eventos y festividades propuestas para el posicionamiento de la marca del restaurante "Calva & Calva", con el propósito de sacar el mayor provecho de las promociones y campañas planificadas, y así asegurar una presencia constante y estratégica en el mercado de Estados Unidos. La planificación a largo plazo permitirá mantener el enfoque en los objetivos establecidos y realizar ajustes en el camino para asegurar el éxito en la internacionalización del restaurante de alimentos preparados al peso.

#### **12.4. Implementación**

La implementación del plan de marketing de internacionalización del restaurante "Calva & Calva" de alimentos preparados al peso será llevada a cabo de manera coordinada y estratégica, involucrando a personal administrativo y operativo del restaurante. Para lo cual, se establecerá un comité encargado de supervisar y ejecutar cada una de las actividades propuestas, asegurando que se cumplan en los plazos establecidos y que todas las acciones estén alineadas con los objetivos generales y específicos.

La implementación del plan de marketing requerirá una estrecha coordinación entre los departamentos de marketing, operaciones y logística. El equipo de marketing trabajará en conjunto con el equipo de cocina como el chef y ayudantes de cocina para asegurar que la oferta de alimentos preparados al peso sea variada, saludable y de alta calidad. Asimismo, para asegurar un suministro eficiente y oportuno de ingredientes frescos y locales.

Durante todo el proceso de implementación, se llevará un seguimiento constante de los resultados obtenidos en cada actividad y campaña. Se medirán las métricas clave, como el aumento en las ventas, el tráfico en redes sociales, la interacción en el sitio web y la participación en eventos; información que será analizada para evaluar el rendimiento de las estrategias y realizar ajustes según sea necesario.

## 13. Conclusiones y Recomendaciones

### 13.1. Conclusiones:

- La aplicación de la metodología de Design Thinking representó una herramienta fundamental para la implementación exitosa del restaurante de alimentos preparados al peso en la ciudad de Loja; puesto que permitió abordar los desafíos y necesidades de manera creativa e innovadora, lo que llevó a la concepción y materialización del concepto del restaurante.
- Así también, la fase de prototipos y pruebas demostró ser de gran importancia para evaluar la aceptación del producto, en este caso, los alimentos preparados al peso. La retroalimentación recopilada durante esta etapa permitió ajustar y refinar el concepto del restaurante de acuerdo con las preferencias y necesidades de los clientes potenciales, lo que finalmente contribuyó a su viabilidad y éxito.
- Finalmente, a través del análisis de rentabilidad y financiero se determinó la viabilidad y rentabilidad del restaurante, con el cual se pudo evaluar el capital de trabajo con sus costos operativos, asimismo los ingresos proyectados y otros aspectos financieros clave para determinar la factibilidad económica del negocio. Llegando a la conclusión de que el restaurante sería rentable se sugiere que una inversión inicial de \$ 32.778,11, recalcando que esto es un estimado en base a la capacidad operativa para el Año 1.

### 13.2. Recomendaciones:

- Se recomienda seguir aplicando la metodología de Design Thinking en todas las etapas del negocio, desde la creación de nuevos menús hasta la mejora de la experiencia del cliente y la resolución de desafíos operativos. Además, es de gran relevancia el mantener un enfoque creativo e innovador para mantener el restaurante fresco y atractivo para los clientes.
- Es de gran importancia el seguir realizando pruebas regulares de nuevos menús, servicios y procesos para recopilar retroalimentación de los clientes y realizar mejoras continuas; en este sentido, el mantener un diálogo abierto con los clientes permitirá mantener el restaurante de acuerdo a las necesidades y las preferencias cambiantes de los clientes.
- Aunque se ha determinado la viabilidad financiera del restaurante, es significativo establecer un sistema de seguimiento financiero sólido, que incluya acciones tales como: monitorear los ingresos y gastos de manera constante, revisar regularmente los indicadores clave de rendimiento financiero y principalmente ajustar las estrategias según sea necesario para mantener la rentabilidad; ello garantizará que el restaurante continúe siendo un negocio exitoso a largo plazo.

## Bibliografía

- Alves, B. (2018). *La diversidad étnica en la región de las Américas*. Obtenido de BVS MTCI: <https://mtci.bvsalud.org/la-diversidad-etnica-en-la-region-de-las-americas/>
- Angulo, L. (2016). La gestión efectiva del capital de trabajo en las empresas. *Universidad y Sociedad*, 8(4), 54–57. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000400006&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000400006&lng=es&tlng=en).
- Appugliese, J., & Cristo, M. (2021). *Como mejorar la eficacia del marketing digital con el uso de Buyer persona en las redes sociales*. Universidad Nacional de San Martín.
- Arias-Flores, H., Jadán-Guerrero, J., & Gomez-Luna, L. (2019). Innovación educativa en el aula mediante design thinking y game thinking. *Hamut’Ay*, 6(1), 82–95. <https://doi.org/10.21503/hamu.v6i1.1576>.
- Aschemann-Witzel, J., Futtrup, R., Fraga, P., & Perez-Cueto, F. (2021). Tendencia de alimentos y proteínas de origen vegetal desde una perspectiva comercial: mercados, consumidores y los desafíos y oportunidades en el futuro. *Critical Reviews in Food Science y Nutrición*, 61(18), 3119–3128. <https://doi.org/10.1080/10408398.2020.1793730>.
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero. Enfoque y proyecciones*. (2a ed.). Ecoe Ediciones.
- Blum, H., Flores, E., Vallejo, C., & Sánchez, C. (2016). Negocios internacionales. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1–10. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/negocios.html>.
- Brown, T. (2009). El diseño como cambio: como el pensamiento de diseño transforma las organizaciones y estimula la innovación. *Harper Business*.
- Camargo, J., Cruz, J., & Castiblanco, I. (2022). Desarrollo del prototipo de un software de acuerdo con la metodología “Design Thinking” para la estandarización del proceso logístico no

- aeronáutico del nivel táctico en la Fuerza Aérea Colombiana. *Ciencia y Poder Aéreo*, 17-22.
- Carranza, C. (2011). *Políticas públicas en alimentación y nutrición: Los programas de alimentación social de Ecuador*. (1a ed.). Ediciones Abya-Yala, FLACSO Ecuador.
- Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., & Cabana-Villca, R. (10 de 12 de 2014). *Design thinking*. Obtenido de Mi ScIELO: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000300006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000300006)
- Castro, D. (2021). *Design Thinking como método de enseñanza universitario*. Obtenido de Rocketyourecommerce©: <https://davidcastro.com.mx/design-thinking-como-metodo-de-ensenanza-universitario/>
- Catacora, F. (2012). *Contabilidad*. Red Contable Publicaciones.
- Ceron, B., Yucra, B., & Barrientos, A. (2019). Guía para el rediseño de servicios mediante el análisis de la experiencia del cliente con herramientas de Design Thinking. . *Sistemas, Cibernética e Informática*, 16(2), 56–62.
- Chagerben-Salinas, L., Yagual-Velasteguí, A., & Hidalgo-Arriaga, J. (2017). La importancia del financiamiento en el sector microempresario. *Dominio de Las Ciencias*, 3(2), 783–798. <https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.783-798>.
- Chiavenato, I. (1993). *Initiation to organization and control*. Mc-Graw Hill.
- Clark, D. (2012). *The End of the Expert: Why No One in Marketing Knows What They're Doing*. . Forbes.
- Coordinación Europea Vía Campesina. (2018). *¡Soberanía Alimentaria Ya! Una guía por la soberanía alimentaria*. Obtenido de <https://viacampesina.org/en/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/Food-Sovereignty-a-guide-ES-version-low-res.pdf>

- De La Hoz, B., Ferrer, M. A., & De La Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88–109.
- Denscombe, M. (2010). *Guía práctica de investigación para pequeños proyectos de investigación social*. McGraw-Hill Education.
- Fajardo, L. (2020). *Por qué Canadá y Estados Unidos son tan diferentes pese a sus similitudes geográficas y étnicas*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-53287571>
- FAO, & OMC, (2018). *Comercio y normas alimentarias*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/tradefoodfao17\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/tradefoodfao17_s.pdf)
- Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas Anales de Investigación*, 11, 64–78. <http://revistas.bnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/196/205>.
- Galaz, Y. (2021). *Empatizar & Punto de Vista*. Fundación para la Innovación Agraria (FIA).
- INEC, (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2022 (ENEMDU). Pobreza y desigualdad*. Obtenido de <https://tinyurl.com/25frqdaa>
- INEC, (2023). *Canasta Familiar Básica Nacional y por ciudades*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- INEC, (2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU. Indicadores laborales*. Obtenido de <https://tinyurl.com/25jppjpkp>
- INEGI. (2022). *Estudio sobre el consumo de alimentos en la población mexicana*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/>

- Jerez, J., & García-Mendoza, Á. (2010). *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. Esic Editorial.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson.
- Lenz-Alcayaga, R. (2010). Análisis de costos en evaluaciones económicas en salud: Aspectos introductorios. *Revista Médica de Chile*, 138(2), 88–92. <https://doi.org/10.4067/s0034-98872010001000006>.
- LORSA, (2009). *Suplemento del Registro Oficial No. 583*. Obtenido de <https://faolex.fao.org/docs/pdf/ecu88076.pdf>
- Mercado, A., Córdova, K., & Testa, P. (2007). Tendencias organizativas y tecnológicas de la industria agroalimentaria global y su manifestación en Venezuela. *Agroalimentaria*, 12(24), 85–103. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-035](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-035).
- Ministerio de Ambiente y Agua. (2020). *Manual de aprovechamiento de residuos orgánicos municipales*. (1a ed.). Fundación ACRA.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Programación Fiscal 2022-2025*. Subsecretaría de Política Fiscal.
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2022). *Ecuador y la Administración de Alimentos y Medicamentos de EE.UU. inician alianza estratégica en materia sanitaria acuícola y pesquera*. Obtenido de <https://tinyurl.com/2aex6h5m>
- Ministerio de Turismo. (2018). *Reglamento turístico de alimentos y bebidas*. Obtenido de Lexis Finder: [https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Reglamento-de-alimentos-y-bebidas\\_OCTUBRE.pdf](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Reglamento-de-alimentos-y-bebidas_OCTUBRE.pdf)

- Ministerio del Trabajo. (2021). *¿Cómo hacer tu emprendimiento legal?* Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/PERSONAS-NATURALES.pptx?x42051>
- Molina, Y., Tobón, L., & Fonseca, J. (2019). Incidencia de la investigación formativa contable en el sector empresarial de Tunja - Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(1), 35–47.
- MPCEIP, (2019). *Informe mensual de comercio exterior*. (12a ed.). Dirección Estudios Económicos y Comerciales. <https://tinyurl.com/2bgzv3ha>.
- Municipio de Loja. (2022). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Obtenido de <https://www.loja.gob.ec/contenido/plan-de-desarrollo-y-ordenamiento-territorial>
- Muñiz, R. (2011). *Concepto de investigación de mercados*. . Obtenido de Marketing XXI: <https://www.marketing-xxi.com/>
- Myers, B. (2008). *Principios de finanzas corporativas*. Pearson Educación.
- Navarro, J., & Paredes, K. (2019). *Plan estratégico para la empresa DEVICORP S.A.C. en la ciudad de Arequipa 2019 - 2023* . Universidad Católica de San Pablo.
- Niño-Fonseca, D. (2010). *Importancia del organigrama en una empresa Informática y Convergencia Tecnológica*. CUN - Administración de Empresas.
- Olarte, W., Botero, M., & Cañon, B. (2010). Importancia del mantenimiento industrial dentro de los procesos de producción. *Scientia Et Technica*, 16(44), 354–356. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917316066>.
- OMC, (2022). *Información técnica sobre las normas de origen*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/roi\\_s/roi\\_info\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/roi_s/roi_info_s.htm)

- OMS. (2019). *Informe sobre la seguridad alimentaria a nivel mundial*. Obtenido de <https://www.who.int/es>
- Ontaneda, I. (2021). *Libro Blanco de Economía Circular de Ecuador*. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.
- ONU, (2021). *El Acuerdo de París*. Obtenido de <https://www.un.org/es/climatechange/paris-agreement>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation*. Editorial John Wiley & Sons Limited.
- Parra, R. (2013). El estado de situación financiera. . *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 2(3). <https://doi.org/10.29057/icea.v2i3.70>.
- PDOT. (2021). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Municipio de Loja.
- Pérez-Porto, J., & Merino, M. (2009). *Inversión - Qué es, usos, definición y concepto*. Obtenido de Definicion.De. : <https://definicion.de/inversion/>
- Prieto, K. (2023). Aplicación del modelo Lean Canvas y Design Thinking como herramientas de innovación para emprendimientos de centros de desarrollo infantil privados. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 23(38), 16–35.
- Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Facultad De Odontología*, 9(1), 17–20.
- SENESCYT, (2019). *Acuerdo para la innovación, clave del desarrollo económico de Ecuador*. Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/acuerdo-para-la-innovacion-clave-del-desarrollo-econ>
- Sotomayor, A. (2016). *Diseño de un manual de funciones para Credi Comercial Yumbay de la ciudad de Arenillas en el periodo 2014*. Universidad Técnica de Machala.

- Steinbeck, R. (2011). Building creative competence in globally distributed courses through Design Thinking. . *Comunicar*, 37(19), 27–35.
- Toledo, L., Madeira, A., & Garber, M. (2016). M -Marketing y el marketing tradicional: Un ensayo. . *Revista Inteligência Competitiva*, 6(4), 141–160. <https://doi.org/10.24883/iberoamericanic.v6i4.191>.
- UIT, (2022). *La UIT es el organismo especializado de las Naciones Unidas para las tecnologías de la información y la comunicación – TIC*. Obtenido de <https://www.itu.int/es/about/Pages/default.aspx>
- Uzcátegui, C., Pozo, B., Espinoza, M., & Beltrán, A. (2018). Principales métodos de evaluación de proyectos de inversión para futuros emprendedores en el Ecuador. . *Espacios*, 39(24), 23-34. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/18392423.html>.
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160–166. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>.
- Verhoef, P., Neslin, S., & Vroomen, B. (2006). Gestion del cliente multicanal: comprension del fenomeno de la investigacion-compra. *Revista Internacional de Investigacion de Marketing*, 129-148.
- Vidal, P. (2016). Metodología para la elaboración de un plan de marketing online. *3C Empresa Investigación y Pensamiento Crítico*, 5(2), 57–72. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2016.050226.57-72>.

## Anexos

### Anexo A. Encuesta

**1. ¿Algún miembro de su hogar come fuera de casa?**

Si ( )

No ( )

**2. ¿Qué días de la semana comen fuera de casa?**

Lunes a viernes ( )

Sábados ( )

Domingos ( )

Lunes a Domingo ( )

**3. ¿Qué tipo de comida prefiere para poder alimentarse?**

Comida Tradicional ( )

Comida Vegetariana ( )

Comida Mexicana ( )

Comida Española ( )

Todas las Anteriores ( )

**4. ¿En qué concepto debe mantenerse el lugar donde se alimenta?**

Excelente ( )

Bueno ( )

Regular ( )

**5. ¿De los siguientes aspectos cuál es la determinante a la hora de elegir un restaurante?**

Precio ( )

Variedad del menú ( )

Agilidad ( )

Buen servicio ( )

Todas las anteriores ( )

**6. ¿Ha tenido la oportunidad de comprar comida por peso, en la cual usted arma su plato solo con los alimentos que realmente va a consumir?**

Si ( )

No ( )

**7. ¿Si existiera en la ciudad de Loja un restaurante de comida por peso, consumiría en el mismo?**

Si ( )

No ( )

**8. ¿Con cuántas personas usted cree que podría asistir al nuevo restaurante?**

1-2 ( )

3-4 ( )

**9. ¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicado el restaurante?**

Sector Comercial ( )

Zona Rosa ( )

Zona Industrial ( )

**10. ¿Cómo le gustaría enterarse del nuevo restaurante?**

Radio ( )

Televisión ( )

Volantes ( )

## Anexo B. Formulación de la pregunta



**¿Cómo podríamos  
implementar alternativas  
de alimentación  
saludable para personas  
trabajadoras?**

  
Hazme una pregunta

Todavía no hay respuestas

Vista por 9

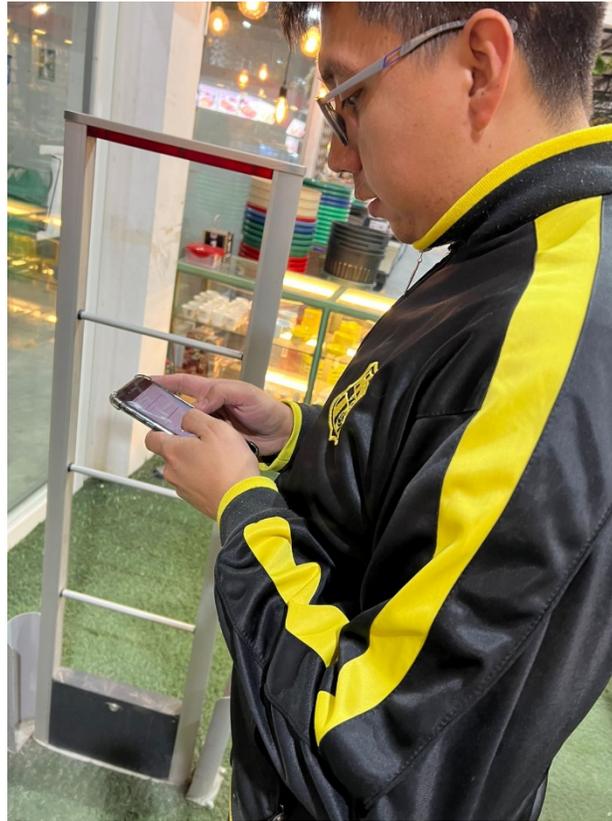
 Juan Fernando Armijos Rivera

 Irene Rodríguez

Comentarios

Agregar historia

**Anexo C. Aplicación de las encuestas**



**Anexo D. Fase de testeo**





## Anexo E. Depreciaciones

**Tabla 30**

*Depreciación de Maquinaria y Equipo*

<b>VIDA ÚTIL: 10 años</b> <b>PORCENTAJE: 10%</b> <b>BIENES A DEPRECIARSE: 6.600,00</b>			
<b>Nº AÑOS</b>	<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	<b>VALOR EN LIBROS</b>
0	0.00	0.00	<b>6600.00</b>
1	660.00	660.00	5940.00
2	660.00	1320.00	5280.00
3	660.00	1980.00	4620.00
4	660.00	2640.00	3960.00
5	660.00	3300.00	3300.00
6	660.00	3960.00	2640.00
7	660.00	4620.00	1980.00
8	660.00	5280.00	1320.00
9	660.00	5940.00	660.00
10	660.00	6600.00	0.00

**Tabla 31**

*Depreciación de Herramientas*

<b>VIDA ÚTIL: 10 años</b> <b>PORCENTAJE: 10%</b> <b>BIENES A DEPRECIARSE: 3.390,00</b>			
<b>Nº AÑOS</b>	<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	<b>VALOR EN LIBROS</b>
0	0.00	0.00	<b>3390.00</b>
1	339.00	339.00	3051.00
2	339.00	678.00	2712.00
3	339.00	1017.00	2373.00
4	339.00	1356.00	2034.00
5	339.00	1695.00	1695.00
6	339.00	2034.00	1356.00
7	339.00	2373.00	1017.00
8	339.00	2712.00	678.00
9	339.00	3051.00	339.00
10	339.00	3390.00	0.00

**Tabla 32***Depreciación de Muebles y Enseres*

<b>VIDA ÚTIL: 10 años</b>			
<b>PORCENTAJE: 10%</b>			
<b>BIENES A DEPRECIARSE: 1.370,00</b>			
<b>Nº AÑOS</b>	<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	<b>VALOR EN LIBROS</b>
0	0.00	0.00	<b>1370.00</b>
1	137.00	137.00	1233.00
2	137.00	274.00	1096.00
3	137.00	411.00	959.00
4	137.00	548.00	822.00
5	137.00	685.00	685.00
6	137.00	822.00	548.00
7	137.00	959.00	411.00
8	137.00	1096.00	274.00
9	137.00	1233.00	137.00
10	137.00	1370.00	0.00

**Tabla 33***Depreciación de Equipo de Oficina*

<b>VIDA ÚTIL: 10 años</b>			
<b>PORCENTAJE: 10%</b>			
<b>BIENES A DEPRECIARSE: 374,00</b>			
<b>Nº AÑOS</b>	<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	<b>VALOR EN LIBROS</b>
0	0.00	0.00	<b>374.00</b>
1	37.40	37.40	336.60
2	37.40	74.80	299.20
3	37.40	112.20	261.80
4	37.40	149.60	224.40
5	37.40	187.00	187.00
6	37.40	224.40	149.60
7	37.40	261.80	112.20
8	37.40	299.20	74.80
9	37.40	336.60	37.40
10	37.40	374.00	0.00

**Tabla 34***Depreciación de Equipo de Computo*

<b>VIDA ÚTIL: 3 años</b> <b>PORCENTAJE: 33,33%</b> <b>BIENES A DEPRECIARSE: 1.160,00</b>			
<b>Nº AÑOS</b>	<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	<b>VALOR EN LIBROS</b>
0	0.00	0.00	<b>1160.00</b>
1	386.67	386.67	773.33
2	386.67	773.33	386.67
3	386.67	1160.00	0.00