

## NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Tesis previa a la obtención de título de  
Licenciado/a en Negocios Internacionales**

**AUTORES:** Erick Paul Cacoango Cacuango, Camila Daniela Durán Moscoso, Scarleth Anahí Sabando Díaz, Mireya Milena Suárez Domínguez.

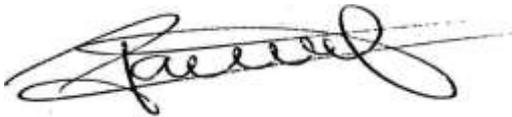
**TUTOR:** Ing. Janeth Castillo. MBA

NOLA- Restaurante de especialidades, inclusivo y seguro para intolerantes a la lactosa, al gluten y sus acompañantes.

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Cacoango Cacuango Erick Paul, Durán Moscoso Camila Daniela, Sabando Díaz Scarleth Anahi, Suárez Dominguez Mireya Milena, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros 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, Reglamento y Leyes.



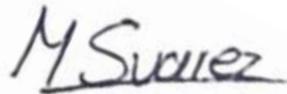
.....  
CACOANGO CACUANGO ERICK PAUL



.....  
DURÁN MOSCOSO CAMILA DANIELA



.....  
SABANDO DIAZ SCARLETH ANAHI



.....  
SUÁREZ DOMINGUEZ MIREYA MILENA

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo Castillo de Cáceres Janeth, certifico que conozco a los autores del presente trabajo de titulación “NOLA- Restaurante de especialidades, inclusivo y seguro para intolerantes a la lactosa, al gluten y sus acompañantes”, Cacoango Cacuango Erick Paul, Durán Moscoso Camila Daniela, Sabando Díaz Scarleth Anahi, Suárez Dominguez Mireya Milena, siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....  
Ing Janeth Castillo de Cáceres MBA

## **Resumen Ejecutivo**

El presente plan de negocios tiene como objetivo fundamental desarrollar una propuesta innovadora de restaurante premium en la ciudad de Quito, Ecuador, el cual se especializa en alimentos libres de gluten y lactosa, enfocado en personas con restricciones alimentarias y estilos de vida saludables. La propuesta se sustenta en base a estudios teóricos y de mercado que evidencian la alta prevalencia de intolerancias alimentarias en la población, el crecimiento sostenido del consumo responsable y la escasa oferta gastronómica especializada a nivel nacional. El proyecto contempla una oferta culinaria inclusiva, saludable y sostenible, la cual incorpora ingredientes de calidad y prácticas responsables alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. De igual manera, se ha elaborado una estrategia integral que abarca el análisis de mercado, modelo de negocio, validación de factibilidad, plan de marketing, proyecciones financieras y un enfoque de internacionalización. Dentro de los principales descubrimientos se destaca que la apertura de un restaurante con este tipo de visión e intención tiene la posibilidad de un posicionamiento adecuado dentro del mercado, considerando la cantidad de personas que padecen este tipo de sintomatologías en cuanto a componentes alimenticios, por lo cual, la demanda puede verse como algo creciente hacia el futuro cercano, con la oportunidad a futuro para poder considerar el tema de una internacionalización, sin embargo, la intención inicial siempre fue primero realizar el proyecto de manera local para evaluar su viabilidad y sostenibilidad a lo largo de un periodo considerable.

**Palabras clave:** restaurante, intolerancia alimentaria, gluten, lactosa, alimentación consciente.

## **Abstract**

The primary objective of this business plan is to develop an innovative proposal for a premium restaurant located in Quito, Ecuador, specializing in gluten- and lactose-free foods. It is specifically designed for individuals with dietary restrictions and those who follow healthy lifestyles. The proposal is supported by both theoretical and market research, which highlight the high prevalence of food intolerances in the population, the sustained growth of responsible consumption, and the limited availability of specialized gastronomic offerings at the national level. The project envisions an inclusive, healthy, and sustainable culinary offering, incorporating high-quality ingredients and responsible practices aligned with the Sustainable Development Goals. Likewise, a comprehensive strategy has been developed, encompassing market analysis, business modeling, feasibility validation, marketing planning, financial projections, and an internationalization approach. One of the key findings is that launching a restaurant with this type of vision and purpose has strong potential for proper market positioning, considering the significant number of individuals affected by food-related conditions. This represents a growing demand in the near future and an eventual opportunity to explore international expansion. However, the initial intention has always been to implement the project locally in order to evaluate its viability and sustainability over a meaningful period of time.

**Keywords:** restaurant, food intolerance, gluten, lactose, mindful eating.

## **Dedicatoria**

**Camila,**

*A mi papá, por enseñarme que el esfuerzo y la dedicación son las verdaderas herramientas para alcanzar cualquier meta que me proponga. Gracias por ser ese ejemplo firme de trabajo constante, por enseñarme a no rendirme, por mostrarme que los logros no llegan de la noche a la mañana, sino que se construyen con constancia, paciencia y convicción. Tus valores y tu forma de ver la vida han dejado una huella profunda en mí, y esta tesis es también un reflejo de todo lo que aprendí de ti.*

*A mi mamá, por ser luz en mis días más oscuros. Por tu amor incondicional, por tu inmensa paciencia, y por demostrarme siempre que el corazón es más fuerte que cualquier obstáculo. Gracias por tus palabras de aliento, por tu fe inquebrantable en mí, y por abrazarte con ternura cuando más lo necesitaba. Tu presencia ha sido mi ancla, mi impulso*  
*y mi refugio*

*A Mateo, por estar a mi lado con paciencia, amor y apoyo incondicional. Gracias por impulsarme cuando sentí que ya no podía más, por creer en mí cuando yo dudaba, y por celebrar conmigo cada pequeño logro.*

*A Michicho, mi compañero fiel, y a mis cinco gatitos, por acompañarme en silencios, desvelos y momentos de calma. Con ustedes, incluso los días difíciles se llenaron*  
*de ternura.*

**Scarleth,**

*El presente proyecto de titulación se lo dedicó a mis padres, pero principalmente a mi mamá Mary Díaz, por ser mi motivación y mi refugio en este camino.*

*Gracias por su amor incondicional, sus sabios consejos porque me han enseñado lo que es el esfuerzo, la constancia y así mismo la humildad que son necesarias en esta vida.*

*Gracias por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba. Todo lo que soy y lo que he alcanzado se los debo a ustedes. Y, por último, me lo dedico este logro a mí misma. A esa persona que se levantó demasiadas veces cuando pensó en rendirse y a pesar de toda la frustración que sentía aprendió a organizarse y a crecer. A la Scarleth que solo con este momento y hoy lo hace realidad. Este es un proyecto que representa mucho más que solo una*

*etapa académica cumplida, más bien es el símbolo de lucha, de superación y de amor propio.*

**Mireya,**

*Este triunfo también es suyo. A mi padre Ricardo, mi madre Cecilia, mi tía Valeria, mi hermano Jordan, a mi familia Suárez Robalino y a mis amigas Camila, Anahí y*

*Cris: Gracias por ser mi alegría, mi refugio y mi inspiración constante.*

*Esta meta no la conseguí sola; es también de ustedes, que fueron el pilar fundamental en cada paso que di. Con todo mi corazón, les dedico este logro.*

**Erick,**

*A mi mamá María Cacuango y a mi papá José Cacoango, gracias por su lucha incansable, por enseñarme el verdadero significado del esfuerzo y por darme siempre lo mejor, incluso en los momentos más difíciles. Su amor, sacrificio y entrega han sido el pilar*

*sobre el que he construido mis sueños.*

*A mi hermano Edison Cacoango, gracias por tu apoyo constante, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por recordarme con tu ejemplo que el compromiso y la perseverancia*

*dan frutos.*

*A los tres, les agradezco desde lo más profundo de mi corazón por su apoyo incondicional y por confiar en mi potencial. Esta tesis no solo representa un logro académico, sino también*

*el reflejo del amor y la fe que siempre han depositado en mí.*

## **Agradecimiento**

**Camila,**

*Por ser la raíz firme que ha sostenido cada uno de mis pasos.*

*A mi mamá, por su amor infinito, su mirada que siempre supo cuándo necesitaba apoyo, y su fuerza silenciosa que me enseñó a nunca rendirme. A mi papá, por enseñarme que con esfuerzo, constancia y dedicación se puede llegar a donde uno sueña. Gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Ambos me han regalado las herramientas más valiosas: la confianza, la disciplina y el amor. Este logro no es solo mío, es de ustedes, porque sin su ejemplo y sacrificio, nada de esto habría sido posible.*

**Mireya,**

*A mi familia, con todo mi amor:*

*A mi papá, el ser que más amo en el mundo, quien ha creído en mí incluso más de lo que yo misma lo he hecho. Su fe, su amor incondicional y su ejemplo han sido la luz que ha iluminado mi camino. Este logro es. A mi mamá Cecilia, por su ternura infinita y por darme su bendición cada vez que partía hacia la universidad. Su amor ha sido mi abrigo en los días más difíciles. A mi tía Valeria, quien me acompañó en cada tropiezo y cada alegría. La que me vio llorar, reír, frustrarme y aun así siempre me impulsó a seguir con una sonrisa. Su apoyo ha sido esencial para llegar hasta aquí.*

*A mi hermano Jordan y a mi primo Erick, que, aunque no preguntaban directamente cómo me fue en clases, siempre encontraron una manera especial de desearme lo mejor. Su cariño silencioso también me sostuvo. A mis amigas Camila, Anahí y Cris, por ser luz en mi camino. Con su amistad, los días fueron más llevaderos, las risas más largas y la vida universitaria mucho más hermosa. Y a toda mi familia: abuelos, tíos, primos, hermanos, amigos y conocidos. Gracias por estar ahí, por sus palabras de aliento, por recordarme siempre que, con buena actitud, todo es posible.*

**Scarleth,**

*Con el corazón lleno de gratitud quiero dedicar estas palabras a todas las personas que han sido parte de este proceso, que no solo representa el cierre de una etapa académica*

*sino también un capítulo de aprendizajes, desafíos y sueños cumplidos.*

*En primer lugar, quiero agradecer a Dios por siempre darme la fortaleza y la salud necesaria para llegar hasta aquí. Por guiar todos mis pasos cuando me sentía pérdida y recordarme que todo esfuerzo tiene su recompensa.*

*A mis padres por su amor incondicional y apoyo constante y la mayor inspiración de mi vida. A mis hermanos por brindarme todo su amor y los consejos que me han ayudado a crecer.*

*A Luis, que siempre estuvo para darme todo su apoyo y creer en mí. Cada palabra de aliento, cada gesto de cariño me impulsó a seguir adelante.*

*A mi Polé, por ser el soporte de mi vida en todo momento y darme esa alegría cuando nada estaba bien. Así mismo a mis amigos/as Cami, Judy, Erick y Nathan por compartir este camino aliviando todo estrés y demostrándome que nuestra amistad fue lo más bonito que pude conocer en esta etapa académica.*

***Erick,***

*Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que, de una u otra forma, han sido parte de este camino.*

*A mis padres, María Cacuango y José Cacoango, gracias por ser mi fuerza y mi refugio. Su lucha constante, su amor incondicional y su entrega diaria me han impulsado a seguir adelante y a nunca rendirme. Ustedes son y serán siempre mi mayor inspiración.*

*A mi hermano Edison Cacoango, por estar siempre a mi lado, por sus palabras de aliento y por creer en mí incluso en los momentos en que más lo necesitaba.*

*A mis docentes, quienes no solo me compartieron su conocimiento, sino que también sembraron en mí la pasión por aprender y crecer. Gracias por su paciencia, su compromiso y por haberme enseñado que la educación va más allá de los libros: es también una guía de vida. Sus enseñanzas han dejado huellas que llevaré conmigo siempre.*

*Y a todas las personas que me acompañaron en este proceso, gracias por sus palabras, su tiempo y su compañía. Este logro no es solo mío, sino de todos quienes creyeron en mí*

## Índice de Contenidos

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>24</b>
<b>IDEA DE NEGOCIO .....</b>	<b>35</b>
<b>VALIDACIÓN DE FACTIBILIDAD, VIABILIDAD, DESEABILIDAD .....</b>	<b>48</b>
<b>ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>87</b>
<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>124</b>
<b>EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>168</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>202</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>205</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>213</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Características principales</i> .....	20
<b>Tabla 2.</b> <i>Segmentos secundarios de Buyer Persona</i> .....	21
<b>Tabla 3.</b> <i>Cuadro de Análisis – Técnica de los 5 ¿Por qué?</i> .....	28
<b>Tabla 4.</b> <i>Propuesta inicial del proyecto: ejes estratégicos</i> .....	31
<b>Tabla 5.</b> <i>Ejes de Innovación e Impacto social</i> .....	33
<b>Tabla 6.</b> <i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i> .....	43
<b>Tabla 7.</b> <i>Rango de edades de los encuestados</i> .....	52
<b>Tabla 8.</b> <i>Géneros de los encuestados</i> .....	52
<b>Tabla 9.</b> <i>Ubicación de los encuestados</i> .....	52
<b>Tabla 10.</b> <i>Nivel de educación de los encuestados</i> .....	53
<b>Tabla 11.</b> <i>Diagnósticos de los encuestados</i> .....	53
<b>Tabla 12.</b> <i>Alimentación Saludable</i> .....	54
<b>Tabla 13.</b> <i>Frecuencia de consumo de alimentos fuera de casa en personas interesadas en una alimentación saludable.</i> .....	54
<b>Tabla 14.</b> <i>Interés de visitar el restaurante en personas sin ningún tipo de intolerancia.</i> .....	54
<b>Tabla 15.</b> <i>Elementos importantes dentro del restaurante según personas que no presentan ninguna intolerancia.</i> .....	55
<b>Tabla 16.</b> <i>Rango de precios que las personas sin ninguna intolerancia están dispuestas a pagar.</i> .....	55
<b>Tabla 17.</b> <i>Tipos de platos que se deben encontrar dentro del menú</i> .....	56
<b>Tabla 18.</b> <i>Los posibles consumidores están dispuestos a pagar un precio ligeramente superior</i> .....	56
<b>Tabla 19.</b> <i>Que tan probable es que las personas sin ninguna intolerancia recomienden el restaurante</i> .....	56

<b>Tabla 20.</b> <i>Hace cuanto tiempo recibieron los encuestados el diagnostico de intolerancia a la lactosa.</i> .....	57
<b>Tabla 21.</b> <i>Los encuestados con intolerancia a la lactosa siguen una dieta especial</i> .....	57
<b>Tabla 22.</b> <i>Las personas intolerantes que no llevan una dieta porque no lo hacen</i> .	57
<b>Tabla 23.</b> <i>Frecuencia de consume de productos sin lactosa en las personas intolerantes</i> .....	58
<b>Tabla 24.</b> <i>Frecuencia de consume de alimentos fuera de casa en personas intolerantes</i> .....	58
<b>Tabla 25.</b> <i>Frecuencia de consume de alimentos fuera de casa en personas intolerantes</i> .....	58
<b>Tabla 26.</b> <i>Interés de las personas con intolerancia de visitar el restaurante</i> .....	58
<b>Tabla 27.</b> <i>Elementos importantes dentro del restaurante según los encuestados con intolerancia a la lactosa</i> .....	59
<b>Tabla 28.</b> <i>Rango de precios que las personas con intolerancia a la lactosa están dispuestas a pagar.</i> .....	59
<b>Tabla 29.</b> <i>Tipos de platos que les gustaría encontrar dentro del menú a las personas con intolerancia a lactosa</i> .....	59
<b>Tabla 30.</b> <i>Tipo de preparación de los platos dentro del menú</i> .....	60
<b>Tabla 31.</b> <i>En el segmento de personas intolerantes a la lactosa estarían dispuestos a pagar un precio ligeramente superior</i> .....	60
<b>Tabla 32.</b> <i>Que tan probable es que las personas con intolerancia a lactosa recomienden el restaurante</i> .....	60
<b>Tabla 33.</b> <i>Hace cuanto tiempo recibieron el diagnostico los encuestados con intolerancia al gluten.</i> .....	61
<b>Tabla 34.</b> <i>Las personas con intolerancia al gluten siguen alguna dieta especial</i> ....	61
<b>Tabla 35.</b> <i>Con que frecuencia consumen productos sin gluten</i> .....	61
<b>Tabla 36.</b> <i>Frecuencia de consumo de alimentos fuera de casa en personas celiacas</i>	

.....	62
<b>Tabla 37.</b> <i>Que tan complicado es encontrar opciones saludables en restaurantes ....</i>	62
<b>Tabla 38.</b> <i>Elementos importantes dentro del restaurante según los encuestados con intolerancia al gluten .....</i>	62
<b>Tabla 39.</b> <i>Las personas con intolerancia al gluten están interesadas en visitar el restaurante .....</i>	63
<b>Tabla 40.</b> <i>Tipos de platos que les gustaría encontrar dentro del menú a las personas con intolerancia al gluten .....</i>	63
<b>Tabla 41.</b> <i>En el segmento de personas intolerantes al gluten estarían dispuestos a pagar un precio ligeramente superior .....</i>	63
<b>Tabla 42.</b> <i>Que tan probable es que las personas con intolerancia al gluten recomienden el restaurante .....</i>	63
<b>Tabla 43.</b> <i>Hace cuanto tiempo recibieron el diagnostico los encuestados con intolerancia al gluten y lactosa.....</i>	64
<b>Tabla 44.</b> <i>Las personas con ambas intolerancias siguen alguna dieta especial .....</i>	64
<b>Tabla 45.</b> <i>Con que frecuencia consumen productos sin gluten y sin lactosa.....</i>	64
<b>Tabla 46.</b> <i>Frecuencia de consumo de alimentos fuera de casa en personas celiacas</i>	65
<b>Tabla 47.</b> <i>Que tan difícil les resulta a las personas intolerantes a la lactosa y gluten encontrar opciones saludables en restaurantes .....</i>	65
<b>Tabla 48.</b> <i>Elementos importantes dentro del restaurante según las personas encuestadas que padecen ambas intolerancias.....</i>	65
<b>Tabla 49.</b> <i>En el segmento de personas con ambas intolerancias están interesados en visitar el restaurante .....</i>	66
<b>Tabla 50.</b> <i>Rango de precios que las personas están dispuestas a pagar por una entrada .....</i>	66
<b>Tabla 51.</b> <i>Rango de precios que las personas están dispuestas a pagar por un plato fuerte .....</i>	66
<b>Tabla 52.</b> <i>Rango de precios que las personas están dispuestas a pagar por un postre</i>	

.....	66
<b>Tabla 53.</b> Matriz de análisis de mercados internacionales -PESTEL.....	94
<b>Tabla 54.</b> <i>Matriz de selección de mercados entre Argentina, Colombia y España</i> ..	98
<b>Tabla 55.</b> <i>Análisis Comparativo de Selección de Mercado</i> .....	99
<b>Tabla 56.</b> <i>Matriz de Análisis PESTEL comparativo con ECUADOR</i> .....	100
<b>Tabla 57.</b> Características técnicas y operativas .....	125
<b>Tabla 58.</b> Elementos diferenciadores para fidelización .....	125
<b>Tabla 59.</b> <i>Estructura de Costeo ABC - Productos Principales</i> .....	127
<b>Tabla 60.</b> <i>Análisis Comparativo de Precios vs. Competencia</i> .....	127
<b>Tabla 61.</b> Propuestas de valor y beneficios de NOLA.....	128
<b>Tabla 62.</b> <i>Mapeo Competitivo Restaurantes Sin Gluten/Saludables Quito</i> .....	131
<b>Tabla 63.</b> <i>Análisis Posicionamiento vs. Competencia Directa</i> .....	131
<b>Tabla 64.</b> <i>Indicadores Clave de Rendimiento</i> .....	133
<b>Tabla 65.</b> <i>Resumen del Perfil del Consumidor – Restaurante NOLA</i> .....	137
<b>Tabla 66.</b> <i>Dimensionamiento del Mercado Objetivo - Restaurante NOLA Quito</i> ..	138
<b>Tabla 67.</b> <i>Presupuesto Anual Marketing Digital Detallado</i> .....	139
<b>Tabla 68.</b> <i>Presupuesto Marketing Tradicional y Eventos</i> .....	139
<b>Tabla 69.</b> <i>Presupuesto Consolidado vs. Propuesta Original</i> .....	140
<b>Tabla 70.</b> <i>Tabla de KPIs para el Plan de Marketing</i> .....	140
<b>Tabla 71.</b> <i>Presupuesto del Marketing</i> .....	142
<b>Tabla 72.</b> <i>Presentación recetas estándar de la marca NOLA</i> .....	164
<b>Tabla 73.</b> <i>Inversión Inicial</i> .....	169
<b>Tabla 74.</b> <i>Estructura de Financiamiento</i> .....	169
<b>Tabla 75.</b> <i>Institución Financiera</i> .....	170
<b>Tabla 76.</b> <i>Segundo Financiamiento</i> .....	170

<b>Tabla 77.</b> <i>Proyección de las Ventas</i> .....	173
<b>Tabla 78.</b> <i>Proyección s Ventas escenario optimista, realista y pesimista</i> .....	173
<b>Tabla 79.</b> <i>Proyección de las Ventas en los 3 escenarios</i> .....	176
<b>Tabla 80.</b> <i>Costos de productos usados como materia prima</i> .....	176
<b>Tabla 81.</b> <i>Proyección mano de obra</i> .....	182
<b>Tabla 82.</b> <i>Estructura de Costos de Fabricación y Gastos Operativos</i> .....	184
<b>Tabla 83.</b> <i>Estado de pérdidas y ganancias</i> .....	188
<b>Tabla 84.</b> <i>Flujo de caja financiero</i> .....	190
<b>Tabla 85.</b> <i>Flujo de caja financiero</i> .....	191
<b>Tabla 86.</b> <i>Supuestos de ampliación del restaurante para el año 4</i> .....	198
<b>Tabla 87.</b> <i>Flujo de caja financiero</i> .....	200
<b>Tabla 88.</b> <i>Flujo de caja financiero</i> .....	201

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Listado de alérgenos según Anexo II del Reglamento (UE) N° 1169/2011</i> .....	5
<b>Figura 2.</b> <i>Motivaciones principales para visitar un restaurante especializado</i> .....	20
<b>Figura 3.</b> <i>Buyer Persona</i> .....	22
<b>Figura 4.</b> <i>Mapa de Empatía – Cliente con intolerancia al Gluten y lactosa</i> .....	23
<b>Figura 5.</b> <i>Lean Canvas</i> .....	35
<b>Figura 6.</b> <i>Prototipaje 1.0 (1 prototipos para poder testear)</i> .....	36
<b>Figura 7.</b> <i>Prototipaje 1.0 presentación menús</i> .....	37
<b>Figura 8.</b> <i>Análisis del Macroentorno – PESTEL (Solo país elegido negocios internacionales)</i> .....	38
<b>Figura 9.</b> <i>Análisis del Macroentorno – PESTEL (Solo país elegido negocios internacionales)</i> .....	45
<b>Figura 10.</b> <i>Matriz FODA</i> .....	46
<b>Figura 11.</b> <i>Matriz FODA CRUZADO</i> .....	47
<b>Figura 12.</b> <i>Anuario de egresos hospitalarios 2011 según el ICEC</i> .....	49
<b>Figura 13.</b> <i>Edad</i> .....	69
<b>Figura 14.</b> <i>Género</i> .....	69
<b>Figura 15.</b> <i>Zona de residencia</i> .....	70
<b>Figura 16.</b> <i>Niveles más altos de instrucción</i> .....	71
<b>Figura 17.</b> <i>Ocupación principal</i> .....	72
<b>Figura 18.</b> <i>En caso de desarrollar actividad laboral, ¿En qué zona trabaja?</i> <i>Localidad</i> .....	73
<b>Figura 19.</b> <i>¿Cuál es el ingreso total mensual de su hogar (aproximado)?</i> .....	74
<b>Figura 20.</b> <i>¿Conoce algún restaurante que ofrezca en su menú opciones sin gluten o sin lactosa?</i> .....	75
<b>Figura 21.</b> <i>En caso de conocer el restaurante, mencione cuál.</i> .....	76

<b>Figura 22.</b> <i>¿Ud. ha comido en algún restaurante que le ofrezca en su menú opciones sin gluten o sin lactosa?</i> .....	77
<b>Figura 23.</b> <i>¿Tiene Ud. alguna de estas condiciones?</i> .....	78
<b>Figura 24.</b> <i>En caso de presentar alguna(s) de estas condiciones ¿Con qué frecuencia visita restaurantes que ofrecen opciones sin gluten o sin lactosa?</i> .....	79
<b>Figura 25.</b> <i>¿Con cuántas personas suele ir a este tipo de restaurante?</i> .....	80
<b>Figura 26.</b> <i>¿Cuál es el gasto promedio por persona cuando va a este tipo de restaurante?</i> .....	80
<b>Figura 27.</b> <i>¿Qué tipo de alimentos suele consumir más en estos lugares?</i> .....	81
<b>Figura 28.</b> <i>¿Qué otros beneficios o servicios le ofrecen en ese(s) restaurante(s)?</i> ..	82
<b>Figura 29.</b> <i>En caso de que se le ofrezca un restaurante cuyo menú sea especialmente diseñado para personas con este tipo de intolerancias, ¿Dónde le gustaría que estuviera ubicado?</i> .....	83
<b>Figura 30.</b> <i>Modelo de preguntas – entrevista a experto</i> .....	84
<b>Figura 31.</b> <i>Presentación prototipo 2.0 Nola Restautant</i> .....	86
<b>Figura 32.</b> <i>Modelo de monetización</i> .....	87
<b>Figura 33.</b> <i>Listado de alérgenos según Anexo II del Reglamento (UE) N° 1169/2011</i> .....	89
<b>Figura 34.</b> <i>Análisis de Diferencias Culturales de Hofstede entre Ecuador, Colombia, Argentina y España.</i> .....	95
<b>Figura 35.</b> <i>Investigación de mercado</i> .....	102
<b>Figura 36.</b> <i>Estrategia de entrada al mercado internacional</i> .....	104
<b>Figura 37.</b> <i>Recursos</i> .....	107
<b>Figura 38.</b> <i>Actividades del plan de internacionalización</i> .....	108
<b>Figura 39.</b> <i>Localización</i> .....	109
<b>Figura 40.</b> <i>Croquis sector La Carolina</i> .....	110
<b>Figura 41.</b> <i>Operaciones (Mapas de procesos)</i> .....	111

<b>Figura 42.</b> <i>Descripción de operaciones del mapa de procesos del restaurante NOLA</i> .....	112
<b>Figura 43.</b> <i>Proceso de preparación de platillos libres de gluten y lactosa</i> .....	116
<b>Figura 44.</b> <i>Diagrama de flujo preparación platillos – restaurant NOLA</i> .....	117
<b>Figura 45.</b> <i>Diseño organizacional (Organigrama) – restaurant NOLA</i> .....	118
<b>Figura 46.</b> <i>Diseño organizacional (Organigrama) – restaurant NOLA – plan internacionalización</i> .....	119
<b>Figura 47.</b> <i>Descripción de las funciones por área – restaurant NOLA</i> .....	120
<b>Figura 48.</b> <i>Matriz Mix - NOLA</i> .....	124
<b>Figura 49.</b> <i>Ciclo de Experiencia del Cliente</i> .....	126
<b>Figura 50.</b> <i>Fachada general del restaurant NOLA</i> .....	129
<b>Figura 51.</b> <i>Layout – restaurant NOLA</i> .....	130
<b>Figura 52.</b> <i>Embudo de Marketing</i> .....	136
<b>Figura 53.</b> <i>Embudo de Segmentación del mercado</i> .....	136
<b>Figura 54.</b> <i>Presentación marca NOLA</i> .....	146
<b>Figura 55.</b> <i>Presentación logo de la marca NOLA</i> .....	147
<b>Figura 56.</b> <i>Presentación versiones alternativas del logo de la marca NOLA</i> .....	148
<b>Figura 57.</b> <i>Presentación eslogan de la marca NOLA</i> .....	149
<b>Figura 58.</b> <i>Presentación paleta de colores de la marca NOLA</i> .....	150
<b>Figura 59.</b> <i>Presentación banner de la marca NOLA</i> .....	151
<b>Figura 60.</b> <i>Presentación tipografía primaria marca NOLA</i> .....	152
<b>Figura 61.</b> <i>Presentación tipografía secundaria de la marca NOLA</i> .....	153
<b>Figura 62.</b> <i>Presentación banner de la marca NOLA</i> .....	153
<b>Figura 63.</b> <i>Presentación banner estilo de imágenes de la marca NOLA</i> .....	154
<b>Figura 64.</b> <i>Presentación banner para videos e imágenes de la marca NOLA</i> .....	155
<b>Figura 65.</b> <i>Estilo de comunicación de la marca NOLA</i> .....	157

<b>Figura 66.</b> <i>Presentación página web – home- marca NOLA</i> .....	158
<b>Figura 67.</b> <i>Presentación página web interfaz de bienvenida de la marca NOLA</i> .	159
<b>Figura 68.</b> <i>Presentación página web – reserva de mesa de la marca NOLA</i> .....	160
<b>Figura 69.</b> <i>Presentación página web - realizar pedido de la marca NOLA</i> .....	161
<b>Figura 70.</b> <i>Presentación opciones menús de la marca NOLA</i> .....	162
<b>Figura 71.</b> <i>Presentación recetas estándar de la marca NOLA</i> .....	164

## **Introducción**

Dentro del contexto actual, la alimentación saludable y personalizada se ha posicionado como una prioridad para millones de personas a nivel mundial. Entre las principales preocupaciones emergentes se encuentran las alergias e intolerancias alimenticias, siendo la enfermedad celíaca, la sensibilidad al gluten no celíaca y la intolerancia a la lactosa, algunas de las más comunes y con mayor impacto en la calidad de vida de quienes las padecen (López, 2024). Estas condiciones no solo implican una serie de restricciones dietéticas, sino que también representan una barrera significativa para disfrutar de experiencias gastronómicas seguras, variadas y placenteras fuera del hogar.

En Ecuador, al igual que en otros países de América Latina, se evidencia una brecha considerable entre las necesidades alimenticias de la población con intolerancias y la oferta disponible dentro del mercado gastronómico. Pese a que el 70% de la población ecuatoriana podría presentar algún nivel de intolerancia a la lactosa, y que la enfermedad celíaca afecta a una proporción cada vez más visible de la población, la disponibilidad de restaurantes especializados sigue siendo poco común, concentrada en grandes ciudades y con propuestas limitadas tanto en lo que respecta a variedad como en capacitación del personal (Mejía & Iza, 2023).

Por tanto, el contexto general revela una oportunidad de mercado significativa, la cual se enfoca en atender de forma segura, inclusiva a un segmento poblacional históricamente desatendido. La tendencia global que gira en torno al consumo responsable, el bienestar integral y la preferencia por productos libres de componentes que pongan en riesgo la salud de ciertas personas ha impulsado el crecimiento sostenido del mercado de alimentos sin gluten y sin lactosa. Según Mordor Intelligence (2023) se estima que el mercado global de productos para intolerancias alimentarias crecerá a una tasa anual compuesta del 7,79% entre los años 2025 al 2030. En Latinoamérica, este crecimiento se encuentra especialmente marcado por la mayor conciencia sobre salud, el aumento de diagnósticos clínicos y el cambio cultural hacia estilos de vida más saludables (Flores et al., 2024). Ante esta realidad, el presente plan de negocios propone la creación de NOLA, un restaurante premium con sede inicial en Quito, especializado en alimentos libres de gluten y lactosa. Más que una solución culinaria, NOLA representa una experiencia integral de bienestar, sostenibilidad y diseño gastronómico consciente. La propuesta no se limita a eliminar ingredientes alergénicos, sino más bien apuesta por una cocina

innovadora, basada en principios de alimentación consciente, economía circular y responsabilidad social, mediante el aprovechamiento de ingredientes locales, reducción del desperdicio y prácticas de producción sostenibles. Adicional al enfoque local, NOLA se proyecta como un modelo escalable y adaptable a otros contextos internacionales, mediante estudios comparativos de mercado realizados en países como Colombia, Argentina y España. El análisis PESTEL y el modelo de selección de mercados ha identificado a Colombia como el primer destino ideal para la internacionalización, dada su cultura afín, el auge del consumo saludable y el entorno legal favorable para el mismo.

Por tanto, el proyecto no busca solamente desarrollar un plan de negocio sólido y viable, sino también contribuir a una transformación positiva en la manera en que se entiende y practica la gastronomía inclusiva en el país. Apostar por NOLA significa apostar por la salud, la diversidad, la innovación y la creación de valor social y económico de manera simultánea, ya que la propuesta responde a una necesidad concreta y también viene a representar una tendencia global en crecimiento y una oportunidad estratégica para posicionarse dentro de un segmento de mercado con gran potencial y proyección futura.

### **Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios integral para la creación de un restaurante especializado en la atención de personas con intolerancia al gluten y la lactosa, el cual logre contemplar el análisis del mercado objetivo, la viabilidad financiera, el diseño de la propuesta de valor y las estrategias de posicionamiento en el mercado gastronómico.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar el entorno del mercado local e identificar las necesidades, hábitos de consumo y preferencias de las personas con intolerancias alimentarias en relación con la oferta gastronómica existente.
- Diseñar una propuesta de valor diferenciada que contemple un menú inclusivo, seguro y saludable, así como una experiencia gastronómica adaptada a las restricciones alimentarias de los consumidores.
- Elaborar proyecciones financieras que permitan evaluar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, incorporando estrategias de marketing y posibles escenarios de crecimiento futuro.

## **Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico**

### **1.1. Enfoques teóricos**

#### ***1.1.1 Enfoque en Salud y Alimentación Consciente***

La alimentación consciente se base en prestar atención plena, consciente e intencional en los pensamientos, emociones y sensaciones físicas alrededor de la experiencia alimentaria; en otras palabras, implica concentrarse en los distintos aspectos psicológicos, fisiológicos y conductuales con la finalidad de disfrutar de las decisiones y elecciones alimentarias (Campayo et al., 2022; Moreno, 2020). El objetivo es fomentar una experiencia gastronómica que proporciones mayor placer y comprensión acerca de la comida. Se centra en las experiencias alimentarias asociadas a las sensaciones corporales, lo cual implica sentir y percibir olores, sabores y texturas de la comida; disminuir la velocidad al comer y tomar conciencia del hambre física, la saciedad y la satisfacción (Rodríguez, 2015).

Este enfoque se ha empleado en diversos estudios clínicos en personas afectadas por episodios (hambre emocional), desórdenes alimenticios, patologías cardiovasculares, sobrepeso y obesidad (Moreno, 2020), y ha alcanzado resultados prometedores en el manejo del estrés, depresión, función física, calidad de vida y dolor crónico en pacientes con cáncer, virus de inmunodeficiencia humana (HIV, por sus siglas en inglés), colitis ulcerosa, fibromialgia, insomnio y Parkinson, así como en personas sanas (Ludwing & Kabat-Zinn, 2008; Rinske et al., 2015). En el caso de diabetes (tipo 2), los participantes en las pruebas también mostraron mejoras significativas en las medidas de depresión, autoeficacia nutricional y control de la sobrealimentación (Cavero & Saenz, 2020).

#### ***1.1.2 Consumo responsable e innovación***

La Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015a) propone la oportunidad de transformar los países y sus sociedades en un camino orientado hacia la calidad de vida de las personas. A través de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se plantean aspectos como la erradicación de la pobreza, el crecimiento económico y el abordaje de necesidades sociales (educación, salud, protección social y empleo), junto con la protección del ambiente. En su Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, se plantean aspectos como la eficiencia energética (aumento de la oferta de

energías renovables y economías emergentes centrados en eficiencia energética), tomar en consideración todo el ciclo de vida de las actividades económicas (economía circular) y el medio ambiente. Es decir, se requiere un enfoque sistémico y de colaboración, desde los productores procurando nuevos modelos de producción y consumo sostenibles, hasta los consumidores contribuyendo a la reducción de residuos y la toma de decisiones de compra consciente (Naciones Unidas, 2015b).

Como consecuencia lógica, surge el concepto de innovación sostenible, el cual consiste en el proceso de mejorar continuamente productos, servicios, tecnologías, procesos y modelos de negocio, incorporando la sostenibilidad en cada etapa de su cadena de valor, práctica que beneficia a la empresa tanto en términos financieros, como en el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente (Incotec, 2023), lo que exige la colaboración entre las partes interesadas (empresas, gobiernos locales y regionales y distintas organizaciones de la sociedad civil) con una visión de largo plazo (Naciones Unidas, 2015a).

## **1.2 Marco Conceptual**

### ***1.2.1 Problemas alimenticios actuales***

Abordar la problemática de la alimentación involucra aspectos de distinta naturaleza, desde hambre y malnutrición, pasando por inseguridad alimentaria hasta las intolerancias. El Global Reporto on Food Crises (GFRC) 2025 reporta que más de 295 millones de personas en 53 países y territorios seleccionados sufrieron hambre aguda, lo que constituye una prevalencia de inseguridad alimentaria aguda del 22.6% de la población evaluada en el informe (Food Security Information Network (FSIN) and Global Network Against Food Crisis (United Nations, 2025).

De acuerdo con Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), más de 220 millones de personas viven con alergias alimentarias en todo el mundo, entendiéndose que “Una alergia alimentaria es un efecto adverso sobre la salud como consecuencia de una respuesta inmunológica específica que ocurre de forma reproducible tras la exposición oral a un determinado alimento” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2024).

Las alergias pueden dar lugar a una variedad de síntomas, los cuales pueden llegar a ser graves o hasta mortales, solo con la exposición o ingesta de pequeñas cantidades del alimento. En el caso de las intolerancias alimentarias, suele afectarse solo al sistema digestivo y producir

síntomas menos graves (Audicana, 2005).

La (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2024) han definido una lista de alérgenos alimentarios prioritarios a escala mundial que representan un mayor peligro potencial para la salud, en la cual también se incluyen otros relacionados con las denominadas intolerancias, en virtud de su prevalencia y la posibilidad de que lleguen a producir manifestaciones que pudieran llegar a ser mortales. Los alimentos clasificados en esta categoría son: leche, huevos, maní, frutos secos (avellanas, anacardos, nueces, pistachos, pecanes y almendras), sésamo, pescado, crustáceos y cereales que contienen gluten (es decir, trigo y otras especies de *Triticum*, centeno y otras especies de *Secale*, cebada y otras especies de *Hordeum*, y sus cepas híbridas) (De la Cruz, 2018). Por su parte, el Parlamento Europeo (2011) ha establecido en su normativa legal un listado de sustancias o productos causantes de alergias o intolerancias, los cuales están sometidos a las pautas establecidas en el Reglamento N° 1169/2011, ver figura 1.

**Figura 1.** Listado de alérgenos según Anexo II del Reglamento (UE) N° 1169/2011



*Nota.* Tomado de Parlamento Europeo (2011).

### ***1.2.2 Intolerancias alimentarias***

En la actualidad, las alergias e intolerancias alimentarias son cada vez más frecuentes en la población debido a múltiples factores entre los que se incluyen genéticos, fisiológicos, sustancias presentes en los alimentos procesados, condiciones ambientales, psicológicas y sociales.

De acuerdo con Tuck et al., (2019), la intolerancia alimentaria se define como una respuesta no inmunológica iniciada por un alimento o componente alimentario a una dosis normalmente tolerada y representa la mayoría de las respuestas adversas a los alimentos, estimándose que para 2015 afectaba entre el 15% y el 20% de la población (Lomer, 2015), señalando las dificultades en su diagnóstico debido a la variada presentación clínica y los diversos mecanismos de la tolerancia alimentaria que incluyen farmacológicos (cafeína), deficiencias enzimáticas (malabsorción de lactosa) y función gastrointestinal inespecífica (Turnbull et al., 2014). Entre las causas de la intolerancia alimentaria se cuentan la ausencia de alguna enzima necesaria para digerir completamente determinado alimento, síndrome de colon irritable, sensibilidad a aditivos alimentarios (Díez & Rondán, 2004).

### ***1.2.3 Patologías asociadas al gluten***

Si bien es cierto que la enfermedad celíaca fue la primera patología en la que se estableció relación causal con las proteínas que componen el gluten, no es la única. También existen otras patologías como la sensibilidad al gluten no celiaca (SGNC, por sus siglas en inglés), la alergia al trigo (AT), dermatitis herpetiforme (DH) y ataxia por gluten (Virraruel et al., 2020).

La enfermedad celíaca o celiacía es una enteropatía que afecta al intestino delgado. (Villalva y Viteri, 2025). Es una enfermedad digestiva crónica originada por una respuesta inmunitaria no mediada por inmunoglobulina E (IgE) que se da en individuos genéticamente predispuestos, asociada a dos antígenos leucocitarios humano: HLA DQ2 y DQ8, y es provocada por la exposición a determinadas proteínas presentes en los cereales, principalmente del trigo (gliadinas y gluteninas), del centeno (secalinas) y de la cebada (hordeínas) (Suárez et al., 2022).

La SGNC es un síndrome asociado a los pacientes que presentan intolerancia al gluten, pero no llegan a desarrollar anticuerpos típicos de la enfermedad celíaca ni de la alergia al trigo

(ausencia de los marcadores específicos) y no padecen de lesiones en la mucosa del duodeno (Virraroel et al., 2020).

El trigo, reconocido por la (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024) como alérgeno alimentario prioritario, cuenta con la capacidad de activar tanto la IgE como la respuesta inmunitaria no IgE. La alergia al trigo se considera una reacción de hipersensibilidad a las proteínas del trigo, no solo al gluten (Virraroel et al., 2020). La alergia al trigo mediada por IgE puede asociarse a su ingestión, más frecuente en niños, y puede producir anafilaxia grave y anafilaxia inducida por ejercicio dependiente del trigo. La alergia al trigo no mediada por IgE son principalmente esofagitis eosinofílica o gastritis eosinofílica (Cianferoni, 2015).

La dermatitis herpetiforme “es un trastorno cutáneo-intestinal crónico, autoinmune y recurrente identificado en individuos genéticamente susceptibles, que a menudo se asocia con la EC” (Torres de la Cruz, 2022) la cual puede presentarse a cualquier edad, aunque suele aparecer entre los 30 y 40 años.

La ataxia consiste en un trastorno en la cual se evidencia la alteración en la capacidad de coordinación del movimiento voluntario, junto con temblor y dificultad para mantener el equilibrio y realizar movimientos precisos. Se considera un síntoma de procesos degenerativos. En el caso de la ataxia por gluten (AG) se trata de un tipo de ataxia autoinmune que afecta a las personas sensibles al gluten y genéticamente susceptibles, teniendo una con mayor incidencia en pacientes mayores a los 50 años, con posible asociación con otras enfermedades autoinmunes (Torres de la Cruz, 2022).

#### ***1.2.4 Alimentación completamente libre de gluten***

En cuanto al tratamiento de las patologías asociadas al gluten, los distintos autores coinciden en que la mejor opción para el control de los síntomas es mantener una dieta libre de gluten. Se ha demostrado que en el caso de la EC permite la regeneración de los daños en el tejido intestinal (Román-Giménez et al., 2021).

Esta alimentación se basa en el consumo de alimentos naturales sin gluten, como frutas, verduras, legumbres, huevos, leche, carnes y pescados. En cuanto a los cereales, se permiten opciones como el arroz, el maíz, el sorgo y el mijo, que pueden combinarse de forma saludable y balanceada. Es indispensable evitar cualquier producto que contenga trigo, cebada, centeno

o avena contaminada, lo cual incluye pan, pastas y harinas hechas con estos cereales. También se aconseja priorizar alimentos frescos y tener cuidado con los productos procesados, condimentos, aderezos y salsas, ya que podrían contener gluten oculto. Para asegurar una nutrición adecuada y favorecer la recuperación del intestino, la dieta debe ser completa y equilibrada (Khandpur et al., 2020).

Diversos estudios han constatado que muchas personas adoptan una dieta libre de gluten y restricciones alimentarias siguiendo modas, tendencias o recomendaciones, lo cual puede causar afectaciones a la salud debido a que las características nutricionales de los productos sin gluten no se comparan con los de sus análogos con gluten (García-Calvo et al., 2024).

### ***1.2.5 Cifras mundiales intolerancia al gluten***

Hablar de cifras en esta materia resulta difícil en virtud de las debilidades en las estadísticas en los distintos países. Según Lomer (2015) se estima que la población afectada por algún tipo de intolerancia alimentaria estimándose es entre el 15% y el 20%, reconociendo lo limitado de estas cifras considerando que un 70% de casos se encuentran sin diagnosticar (Catassi et al., 2022).

A nivel mundial, la prevalencia de la enfermedad celíaca, que es la principal forma de intolerancia al gluten, se sitúa en 1% de la población general, tomando en cuenta que existe una mayor propensión en personas con familiares en primer grado cuando aumentan las posibilidades a 10%. En ciertas poblaciones específicas, como la saharauí en el norte de África, se han reportado cifras significativamente más altas, alcanzando hasta un 5.6% (World Gastroenterology Organisation, 2016). Es oportuno destacar que se calcula que solo entre el 20% y el 30% de las personas afectadas son efectivamente diagnosticadas.

Entre los países latinoamericanos, la WGO registra cifras de 1 por cada 67 a 681 habitantes para Argentina, Chile, Colombia y México (Calle, 2023).

### ***1.2.6 Cifras del Ecuador Intolerancia al gluten***

En Ecuador, los registros estadísticos oficiales llevados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en materia hospitalaria no reflejan de manera específica este tipo de patología, sino que lo detallan en término de intoxicaciones alimenticias, enfermedades gastrointestinales, diarreas, entre otros, por lo que se desconocen las cifras acerca de su incidencia. Sin embargo, según la Instituto Ecuatoriano de Enfermedades Digestivas (IECED),

menciona que esta condición afecta a un porcentaje específico de la población. Según datos oficiales de la organización “Celiacos del Ecuador”, dos de cada 256 habitantes en el país padecen enfermedad (IECED, 2025).

### ***1.2.7 Intolerancia a la lactosa***

La lactosa es un disacárido formado por dos monosacáridos (galactosa y glucosa), que se encuentra casi exclusivamente en la leche de los mamíferos y componente importante de la leche materna (Malik et al., 2023). Para que el cuerpo pueda digerirla, necesita una enzima llamada lactasa, que se encuentra en la superficie de la mucosa intestinal, la cual enzima descompone la lactosa en glucosa y sacarosa, facilitando su absorción.

Según Romero-Velarde et al., (2019), se han identificado cuatro tipos de intolerancia a la lactosa: deficiencia primaria de lactasa, deficiencia secundaria de lactasa, deficiencia congénita de lactasa y deficiencia de lactasa del desarrollo. Entre las principales causas de la insuficiencia secundaria se encuentran el síndrome del intestino irritable (SII), la gastroenteritis, la enfermedad de Crohn, la colitis ulcerosa, la enfermedad celíaca, la quimioterapia y los medicamentos.

El consumo de lactosa cambia a lo largo de la vida. En la infancia, especialmente durante los primeros meses, es la principal fuente de carbohidratos. Sin embargo, en la adultez, representa solo alrededor del 5% de los hidratos de carbono en la dieta (Argüello & Quintana, 2013). El déficit de lactasa es la principal causa de la intolerancia a la lactosa, la cual se manifiesta en un aumento de la lactosa en el intestino, lo que puede causar flatulencia, diarrea, distensión abdominal, cólicos y/o sensación de plenitud posprandial, eructos, náuseas y deposiciones ácidas, calambres y dolores estomacales, ruidos estomacales, molestias en la defecación, entre otros (Ruiz et al., 2020).

### ***1.2.8 Alimentación sin la lactosa***

Según una investigación publicada en la *Gaceta Médica de México*, las personas con intolerancia a la lactosa deben reducir o eliminar el consumo de leche y productos lácteos que contengan lactosa, con el fin de evitar molestias digestivas como dolor abdominal, náuseas, gases y diarrea. No obstante, es fundamental asegurar una adecuada ingesta de nutrientes esenciales como el calcio y la vitamina D presentes en la leche a través de otras fuentes alimenticias, para prevenir deficiencias nutricionales. Algunos estudios también indican que la

leche que contiene  $\beta$ -caseína A2 podría generar menos síntomas que la que contiene  $\beta$ -caseína A1, lo cual sería favorable para quienes padecen esta condición. Por ello, la dieta debe adaptarse a cada persona, garantizando un buen estado nutricional y una mejor calidad de vida (Rosado, 2016).

El tratamiento de la intolerancia a la lactosa se enfoca principalmente en ajustar la alimentación, eliminando o reduciendo los productos que contienen lactosa, de forma similar a lo que ocurre con la enfermedad celíaca. En los casos en que esta intolerancia sea consecuencia de otra afección intestinal, es fundamental tratar también esa condición. Sin embargo, no siempre es necesario seguir una dieta completamente libre de lactosa a largo plazo, ya que muchas personas toleran pequeñas cantidades sin presentar síntomas, especialmente cuando la leche se consume acompañada de otros alimentos como cereales. Productos como el yogur y el queso suelen ser mejor digeridos.

Además, existen suplementos de lactasa, desarrollados a partir de microorganismos, que pueden ayudar a descomponer la lactosa, aunque su efectividad es limitada cuando se sigue una dieta convencional rica en lácteos. Los beneficios de los probióticos aún no se han comprobado completamente. En los casos donde la eliminación total de la lactosa es necesaria, se recomienda complementar la dieta con calcio y vitamina D para prevenir posibles deficiencias nutricionales (Mesejo et al., 2012).

### ***1.2.9 Cifras mundiales intolerancia a la lactosa***

Según referencias de Statics Research (2025)., un estudio de 2017 publicado en la Revista de la Organización Mundial de Alergias, reportó la influencia de la etnia en las tasas de incidencia de intolerancia a la lactosa (79% en indígenas estadounidenses, 51% en hispanos, 75% en afroamericanos y 21% en caucásicos). Debido a la creciente prevalencia de la intolerancia a la lactosa en la población estadounidense, las personas se inclinan por otras opciones no lácteas para obtener nutrientes. En Europa, en 2017 la frecuencia de deficiencia de lactasa en Alemania, Finlandia y Austria fue del 14%, 17% y 20%, respectivamente; mientras que en Dinamarca es de solo el 2% en adultos. Además, se estima que el 80% de las personas en Asia Central y entre el 90% y el 100% de los adultos en Asia Oriental presentan intolerancia a la lactosa, debido a que la mayoría de los asiáticos carecen de lactasa (Statics Research, 2025).

### ***1.2.10 Cifras de intolerancia a la lactosa en Ecuador***

A pesar de que la leche y sus derivados forman parte fundamental de la dieta ecuatoriana, la intolerancia hacia este tipo de alimentos ha llevado a la búsqueda de alternativas. Aproximadamente el 70% de la población mestiza en Ecuador presenta algún nivel de intolerancia a la lactosa. En el caso de Guayaquil, Holguín-Pincay (2024) identificaron que la intolerancia a la lactosa afecta a cerca del 75% de la población en algún momento de su vida. No obstante, en la mayoría de los casos, esta condición no manifiesta síntomas evidentes, ya que muchas personas pueden ingerir productos lácteos sin notar molestias, a pesar de tener una reducción en la actividad de la enzima lactasa (MedlinePlus, 2023).

Al indagar en las cifras del INEC, las cifras más recientes disponibles de registros de egresos hospitalarios reflejan 40 casos de intolerancia a la lactosa durante el año 2014, de los cuales 34 corresponden a pacientes menores a un año y su totalidad a menores de cuatro años. Para el año 2015, se encuentran 32 casos, de los cuales 17 son menores de 1 años y el 100% menores de 14 años (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) , 2014).

### ***1.2.11Tendencia alimentación saludable***

Una alimentación equilibrada es fundamental para mantener una buena salud y prevenir enfermedades. Al consumir una dieta variada que incluya las proporciones adecuadas de nutrientes esenciales como proteínas, carbohidratos, grasas saludables, vitaminas y minerales, el cuerpo puede funcionar de manera óptima. Este balance no solo aporta la energía necesaria para nuestras actividades diarias, sino que también fortalece el sistema inmunológico y mejora la calidad de vida a largo plazo. Una alimentación adecuada es, sin duda, uno de los pilares más importantes para el bienestar físico y emocional.

Hoy en día, el consumo de alimentos con alto contenido calórico, grasas, azúcares añadidos y sal/sodio ha aumentado considerablemente, mientras que muchas personas no ingieren suficientes frutas, verduras ni fibra dietética. Esta situación contribuye al incremento de enfermedades crónicas y degenerativas, la mayoría de las cuales están estrechamente vinculadas a la nutrición, como problemas cardiovasculares, diabetes y ciertos tipos de cáncer (Organización Mundial de la Salud, 2016).

### ***1.2.12 Tendencias en el consumo de productos sin lactosa y sin gluten***

Según Pincay (2024) estima que el mercado global de productos destinados a la población que experimenta intolerancias alimentarias crecerá en un 7,79% entre 2025 y 2030, marcado por las preferencias de los consumidores y la creciente conciencia acerca de la salud. En América del Norte (Estados Unidos, Canadá y México), Estados Unidos domina el mercado de productos para intolerancias alimentarias con aproximadamente el 82% del mercado que constituye junto con Canadá y México en 2024; mientras que Canadá se proyecta como el de mayor crecimiento con un 9% entre 2024 y 2029. También señala que, de acuerdo con datos recientes del sector, en Alemania hubo un aumento de la frecuencia de consumo de productos sin lactosa entre 2018 y 2021, incrementando a más del doble (108,11%), lo que representa alrededor de 3,5 millones de personas que compran regularmente productos lácteos sin lactosa.

El segmento sin gluten sigue al frente del mercado de productos para intolerancias alimentarias, con alrededor del 47% del total en 2024, debido a la creciente prevalencia de la CE y la toma de conciencia de los consumidores acerca de la sensibilidad al gluten. Por su parte, el segmento sin lactosa se presenta como la categoría de mayor crecimiento una tasa proyectada de aproximadamente el 8% durante el período 2024-2029 (Vera Cruz & Valero, 2023).

Según cifras de Statics Research (2025), se estima que el mercado global de productos sin gluten continuará su tendencia y experimentará un crecimiento anual compuesto del 8,85% durante el periodo 2024-2032, y alcanzará los USD 14,90 mil millones para 2032. Tal comportamiento se debe principalmente al aumento de la incidencia de la EC y la SGNC entre los consumidores. También destaca el desarrollo y mejora de productos innovadores para satisfacer las necesidades ese segmento, creando nuevas.

Según la OCDE-FAO (2023), el mercado de lácteos a nivel global enfrenta transformaciones impulsadas por cambios en los patrones de consumo, incluyendo una mayor demanda de alternativas sin lactosa debido al aumento de intolerancias alimentarias y preferencias por alimentos funcionales (OECD & FAO, 2023).

Ante la creciente prevalencia de la intolerancia a la lactosa de la población en Estados Unidos, Europa y Asia (detallada en la sección 1.4.2.2), las personas se inclinan por otras opciones no lácteas para obtener nutrientes, representando una evidente oportunidad de mercado para proveedores de productos y servicios que contribuyan a la satisfacción de las

necesidades alimenticias (así como las de tratamientos de las distintas afecciones y patologías asociadas) a las personas con estas condiciones (Statics Research, 2025).

### ***1.2.13 Oferta gastronómica actual***

Con el paso del tiempo, la gastronomía ha ido transformándose, no solo por tendencias, sino por una creciente conciencia sobre la salud y las distintas necesidades alimentarias. Esta evolución se evidencia en el desarrollo de nuevos productos libres de gluten y sin lactosa, en respuesta a la necesidad de ampliar las opciones que permitan mejorar la calidad de vida de las personas afectadas por estas afecciones.

Según el Informe del Mercado Mundial de Productos sin Gluten (Vargas & Mena, 2006), este mercado alcanzó un valor aproximado de USD 6.70 mil millones en el año 2024, con América del Norte como líder seguido por Asia Pacífico, estimándose un crecimiento anual del 6.4% entre 2025 y 2034, con lo cual llegaría a representar USD 11.72 mil millones en 2034. Aunque estas cifras no se refieren específicamente al sector de restauración, proporciona un panorama general acerca del comportamiento de este mercado.

Entre los aspectos más relevantes acerca de esta tendencia se encuentran la alta prevalencia de enfermedades crónicas, cambios en el consumidor orientado a la ingesta de una dieta sana, el aumento del número de mujeres trabajadoras que genera la necesidad de contar con alimentos preparados para cubrir las necesidades de estos alimentos de manera rápida y segura, la tendencia ascendente de la tecnología microencapsulada que permite prolongar la vida útil de los productos sin gluten (Vargas & Mena, 2006).

No obstante, existen retos asociados a la disponibilidad de insumos y proveedores calificados, así como el cumplimiento de las normas de seguridad alimentaria, que permitan garantizar la idoneidad de los productos ofrecidos (Cavero & Saenz, 2020).

Esta tendencia ha requerido de la innovación en el sector gastronómico, a la par de la oferta de productos, dando paso a una cocina mucho más inclusiva, capaz de adaptarse a personas con condiciones como la diabetes, la hipertensión y, por supuesto, la celiaquía. De este modo, ha emergido una corriente culinaria especializada: la cocina “gluten free”. (Federación de Asociaciones de Celiacos de España, 2025).

En España, el mercado de restaurantes con menús destinados a personas con necesidades alimenticias específicas, como libres de gluten y lactosa, evidencia una tendencia

al alza, impulsado por la toma de conciencia sobre la situación y las distintas acciones impulsadas por organizaciones como la Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE), a través de iniciativas dirigidas a educar, divulgar, asesorar, certificar, investigar, y promover normativas legislativas en la materia (Federación de Asociaciones de Celiacos de España, 2025).

En cuanto a los precios en España, la FACE resaltó una reducción del 2.93% en el precio promedio entre los productos con y sin gluten en el año 2025 con respecto a los del año anterior, aunque mantienen su tendencia al alza (a pesar de esta cifra). De igual manera, su análisis deja en evidencia que los productos sin gluten son FACE (2025, p. 28) “significativamente más caros que sus equivalentes con gluten, a pesar de que la diferencia entre unos y otros sea menor dado el aumento de precio de los productos con gluten” .

#### ***1.2.14 Oferta gastronómica en Latinoamérica***

Según EMR (2006), el mercado de productos sin gluten alcanzó un valor aproximado de USD 335,36 millones en América Latina, cuyo crecimiento se estima a una tasa anual compuesta del 5,7% entre 2025 y 2034, para alcanzar un valor de USD 553,73 millones al final de ese periodo.

En México, La Otilia Gluten Free Bakery ha revolucionado la repostería libre de gluten con una mezcla única de harinas de almendra, tapioca, coco y amaranto. Su propuesta combina tradición y creatividad, ofreciendo panes, cupcakes y pasteles que sorprenden tanto a celíacos como a quienes simplemente buscan opciones más saludables (La Otilia , s.f.).

Brasil (el mayor de la región) y Argentina (con el mayor crecimiento) lideran el mercado sudamericano de productos para las intolerancias alimentarias, evidenciando un importante potencial de crecimiento marcado por la mayor conciencia sobre alergias e intolerancias alimentarias y, en general, la salud (Vera Cruz & Valero, 2023).

Argentina evidencia un crecimiento anual del mercado de alimentos y bebidas sin gluten del 8,56% para el periodo 2024-2029, destacando como el segundo mercado más grande y con mayor crecimiento para este rubro en América del Sur, donde los lácteos y los sustitutos de los lácteos se erigen como “el segmento más grande alimentos y bebidas sin gluten en la región”. Es importante resaltar algunas características acerca del comportamiento del consumidor argentino, ya que este tipo de productos ha evolucionado de ser considerados como

especializados de nicho a productos convencionales. Entre los principales actores en este mercado se cuentan Bob's Red Mill, Molinos Río de la Plata, Dr. Schar, General Mills Inc., Quinoa Corporation, otros (Vera Cruz & Valero, 2023).

A manera de ejemplo, en Buenos Aires, el despacho de sabores by Nela ha desarrollado una línea artesanal de postres como brownie mousse, cheesecake de vainilla, lemon pie y banana split, todo elaborado con ingredientes 100% libres de gluten. Esto refleja no solo una preocupación por la salud, sino también un compromiso por ofrecer sabor y calidad sin compromisos (Despacho de Sabores, s.f.).

En Colombia, estima que el 67% de las personas otorgan una alta importancia a los ingredientes de los alimentos y las bebidas que consumen, destacando su interés por los productos naturales y menos procesados (49%) y los libres de lactosa (28%) (Portela & Hernández, 2019). En tal sentido, el mercado de alimentos saludables creció el 2% en 2022 con respecto al año anterior y alcanzó los USD 2.300 millones, con una expectativa de continúe creciendo a una tasa del 3% anual hasta 2027, cuando alcance un valor de USD 3.100 millones (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional y Ministerio de Relaciones Exteriores, 2023).

### ***1.2.15 Brechas en la oferta gastronómica en Ecuador***

En Ecuador no se cuenta con cifras específicas en materia de restaurantes especializados en comidas sin gluten ni lactosa. Sin embargo, es posible afirmar que no existen muchos restaurantes enfocados exclusivamente en atender a personas con necesidades alimenticias específicas, como celíacos e intolerantes a la lactosa, pero sí hay varias opciones que ofrecen menús adaptados a estas dietas. Por ejemplo:

- SuperFoods Ecuador en Cumbayá, Quito, se distingue por sus alternativas sin gluten, veganas y vegetarianas, comprometido con una alimentación saludable (SuperFoods Ecuador, s.f.).
- Somos Ecuador Restaurant, que también proporciona opciones sin gluten y alternativas vegetarianas y veganas (Somos Ecuador Restaurant, s.f.).
- Campher Gluten Free en Guayaquil, conocido por sus productos artesanales y postres sin gluten (Campher Gluten Free Ecuador, 2025).
- Maracuyá Sugar Free en Quito ofrece comidas y postres endulzados de manera natural

(Maracuyá Sugar Free, s.f.).

En algunos restaurantes, aunque se ofrezcan unos pocos platillos adaptados para personas con restricciones alimenticias, aún persiste la falta de capacitación adecuada en el personal sobre las necesidades específicas de estos clientes y la correcta manipulación de los alimentos. Esto puede derivar en errores, como contaminación cruzada o la comunicación incorrecta sobre los ingredientes usados. Además, la oferta de menús adaptados suele ser limitada, lo que puede generar monotonía para los clientes habituales y llevarlos a buscar opciones más variadas o innovadoras en otros lugares.

Desde una perspectiva local, la adopción de estas dietas libres de gluten y lactosa en Ecuador va más allá de las necesidades médicas. Muchos consumidores asocian los productos sin lactosa o sin gluten con estilos de vida modernos, sofisticados y saludables, influenciados por recomendaciones, tendencias globales en redes sociales y campañas de bienestar, inclusive considerados como una moda (Holguín, 2024). Adicionalmente, Holguín (2024, p. 25) plantea que “los consumidores buscan productos nutritivos, accesibles y con valor agregado, destacando la importancia del marketing y el diseño de marca en la decisión de compra”.

Aun así, persisten desafíos: la oferta aún se concentra en ciudades grandes como Quito o Guayaquil, y los precios siguen siendo elevados comparados con los productos convencionales. Aunque algunas marcas nacionales, como Andean Life o Grullec, han emergido, su innovación es limitada frente a la variedad de opciones importadas disponibles en cadenas de supermercados internacionales.

### ***1.2.16 La gastronomía y el impacto social***

Ante este panorama, surge la necesidad de repensar la propuesta gastronómica, no solo desde la perspectiva de la inclusión alimentaria, sino también de una visión más amplia y sostenible. Uno de los aspectos que suele pasarse por alto en la alta cocina es el enorme potencial de innovación que existe en el aprovechamiento de ingredientes. Muchas frutas y vegetales, a pesar de ser totalmente aptos para el consumo, son descartados por su apariencia o tamaño. Esto no solo significa una pérdida de recursos, sino también una oportunidad para transformar lo cotidiano en algo extraordinario. En un mundo cada vez más consciente de los límites que tiene el planeta, nace la obligación de tener un consumo más responsable, en consonancia con los objetivos de desarrollo sostenible (Naciones Unidas , 2015b).

- ***Economía circular***

La economía circular se fundamenta en tres principios clave: reducción, reutilización y reciclaje, con la finalidad de procurar cerrar los ciclos de vida de los productos y servicios, para lograr la minimización del uso de recursos, así como la generación de residuos (Binz & De Conto, 2019).

De allí que el principio de reducción se refiere a aminorar la cuantía de recursos empleados en la producción de bienes y servicios. La reutilización está asociada a la posibilidad de usar múltiples veces los productos antes de desecharse, lo cual se traduce en una extensión de su vida útil. Y, el reciclaje se refiere a la transformación de los residuos en nuevos recursos, cerrando de esta manera el ciclo de vida de los materiales (Castro-Quelal et al., 2024), lo cual es esencia para una economía circular y el logro de los objetivos del desarrollo sostenible, específicamente el ODS 12 de garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles (Naciones Unidas, 2015a).

#### ***1.2.17 Modelos de negocio circulares***

Los modelos de negocio circulares (MNC) ofrecen una alternativa sostenible, enfocándose en la reducción del desperdicio mediante la reutilización, la renovación y el reciclaje. Estos modelos buscan mantener el valor de los recursos y productos durante el mayor tiempo posible, promoviendo un uso eficiente y responsable de los mismos (Lacy, 2015).

- **Desperdicio de Alimentos**

El desperdicio de alimentos comprende aquellos productos que, a pesar de ser aptos para el consumo humano, no llegan a consumirse debido a diversos factores, como una apariencia poco atractiva (color, forma, entre otros). Según las (Naciones Unidas para el Medio Ambiente , 2024), el desperdiciaron aproximadamente 1.050 millones de toneladas de alimentos a nivel mundial, lo que representa un promedio de 132 kilogramos por persona al año. De esta cantidad, 79 kilogramos provienen de los hogares, mientras que 36 se generan en establecimientos del sector HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías). Este fenómeno representa un desafío global que afecta tanto a países desarrollados como en desarrollo, y se presenta en todas las fases de la cadena de suministro alimentaria, desde la producción hasta el consumo final.

- **Frutas y verduras de segunda en la industria gastronómica**

Las frutas y verduras consideradas de segunda o descartadas en la industria gastronómica son alimentos que, a pesar de no cumplir con los estándares estéticos establecidos (por su forma, tamaño o color), mantienen intactas sus propiedades nutricionales, sabor y calidad. Su rechazo se debe, en gran medida, a las exigencias visuales de supermercados y grandes mercados, que priorizan la apariencia externa sobre el valor nutricional, provocando así un importante desperdicio de alimentos y pérdidas económicas para los agricultores. Iniciativas como el movimiento "Ugly Food" y empresas especializadas en comercializar estos productos buscan cambiar esta percepción, impulsando su consumo a precios accesibles y promoviendo prácticas de alimentación más sostenibles y responsables, ya que estas frutas y verduras siguen siendo perfectamente aptas para el consumo.

#### ***1.2.18 Iniciativas que reducen el desperdicio de alimentos: compostaje de residuos orgánicos***

Existen distintas estrategias que demuestran cómo la economía circular puede ser una herramienta efectiva para reducir el desperdicio y promover la sostenibilidad en diversas industrias. La transformación de residuos alimentarios en nutrientes para suelos, reduciendo el desperdicio y mejorando la fertilidad del suelo, así como la economía colaborativa y plataformas que facilitan el intercambio y uso compartido de bienes, minimizando la necesidad de nuevas compras (Palansooriya et al., 2023) son claros ejemplos.

El compostaje es una técnica que se emplea cuando los alimentos ya no pueden ser utilizados para consumo humano. A través de este proceso, los residuos orgánicos se descomponen de manera controlada para convertirse en un fertilizante natural rico en nutrientes. Aunque esta opción no ofrece el mayor aprovechamiento del alimento en términos de su valor original, sigue siendo preferible a desecharlo por completo, ya que permite recuperar parte de su valor ecológico. Según el enfoque de la jerarquía del desperdicio alimentario, el compostaje debe considerarse solo después de haber agotado otras alternativas con mayor impacto social o económico (Papargyropoulou et al., 2014).

El compostaje es una forma de aprovechar los restos de comida, en vez de tirarlos y que terminen en la basura contaminando el ambiente. Al hacer compost, esos desperdicios se convierten en abono natural que ayuda a mejorar la tierra. Este proceso también reduce gases

dañinos que se producen cuando los alimentos se descomponen en los vertederos. En lugar de desechar, el compostaje convierte algo que parece basura en algo útil para cuidar el suelo y las plantas.

En síntesis, incorporar este modelo de negocio circular a un restaurante premium no significa comprometer la calidad, sino más bien elevarla a través de una cocina creativa, consciente y con propósito. Es aquí donde surge nuestra propuesta: Una experiencia culinaria enfocada en el bienestar de las personas que tienen restricciones alimenticias y en dónde se aprovecha al máximo cada ingrediente. Apostamos por una cocina que no solo alimenta el cuerpo, sino que también inspira un cambio hacia un futuro más circular, ético y delicioso.

### **1.5 Buyer Persona**

Como se conoce, el Buyer Persona es una representación semi-ficticia del cliente ideal, la cual se basa en datos de la persona, comportamientos, motivaciones y necesidades. En el caso del restaurante especializado en alimentos libres de gluten y lactosa, este perfil es clave para diseñar la oferta gastronómica, el ambiente, la estrategia de comunicación y la experiencia general del cliente.

Ejemplo: Nombre: Carol Pérez

- Edad: 35 años
- Profesión: Arquitecta
- Nivel socioeconómico: medio-alto
- Estado civil: soltera
- Ubicación: Iñaquito
- Estilo de vida: saludable, activo, se interesa por su bienestar y sostenibilidad.

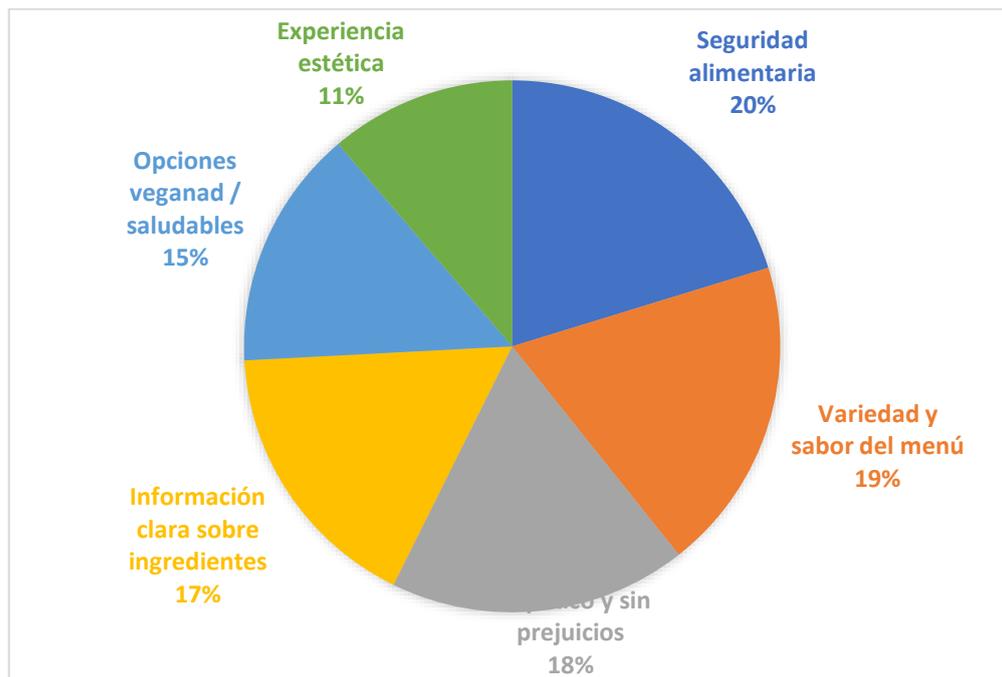
**Tabla 1.** Características principales

Característica	Descripción
<b>Intolerancia</b>	Diagnosticada con intolerancia al gluten y sensibilidad a la lactosa.
<b>Hábitos alimenticios</b>	Evita alimentos procesados, busca menús saludables y balanceados.
<b>Comportamiento de compra</b>	Lee etiquetas, investiga marcas, prefiere locales certificados.
Característica	Descripción
<b>Medios digitales</b>	Activa en redes sociales, sigue cuentas de vida saludable y gastronomía.
<b>Frecuencia de salida</b>	Sale a comer 1-2 veces por semana, especialmente los fines de semana.
<b>Preocupaciones</b>	Contaminación cruzada, falta de opciones seguras, poca variedad en restaurantes tradicionales.
<b>Valores</b>	Transparencia, sostenibilidad, bienestar, comunidad.

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Una manera adecuada de visualizar las necesidades en la figura 2, el cual se basa en los datos de encuestas hacia las personas o posibles clientes con intolerancia alimenticia.

**Figura 2.** Motivaciones principales para visitar un restaurante especializado



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 2.** Segmentos secundarios de Buyer Persona

Segmento	Características
<b>Padres de niños intolerantes</b>	Buscan un lugar seguro y confiable donde su hijo/a pueda comer sin riesgo. Valoran el menú infantil y la atención personalizada.
<b>Consumidores fitness o wellness</b>	No son intolerantes, pero eligen este tipo de dieta por razones de salud o rendimiento.
<b>Veganos o vegetarianos</b>	Suelen buscar lugares con propuestas naturales y sin alérgenos.
<b>Personas con enfermedades autoinmunes (como celiacía)</b>	Necesitan rigurosidad extrema en la preparación, almacenamiento y servicio.

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Con la información expuesta se puede analizar que dentro del restaurante no es posible limitarse a eliminar solamente ciertos ingredientes, sino que mucho más allá de ello se requiere comprender de manera más profunda al público objetivo junto con sus necesidades, sus emociones, frustraciones al comer fuera de casa y sus expectativas respecto a su alimentación.

El Buyer Persona permite que se pueda crear una propuesta gastronómica diferenciada, que se diseñe una experiencia emocionalmente segura y positiva y también que se pueda comunicar con empatía, transparencia y confianza, todo esto con el objetivo de brindar un servicio de calidad y contribuir a la salud del consumidor, atendiendo sus necesidades y velando por su bienestar.

Figura 3. Buyer Persona



### OBJETIVOS

- Mantener una alimentación saludable que no afecte su digestión.
- Encontrar lugares seguros donde pueda comer sin temor a ingredientes ocultos.
- Compartir experiencias agradables con sus amigas sin sentirse diferente o limitada.
- Consumir productos de marcas éticas que promuevan la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente.

### BARRERAS / OBJECIONES FRECUENTES

- Desconfianza ante menús que prometen ser "sin lactosa" pero no lo garantizan.
- Percepción de que los lugares saludables son caros y poco accesibles.
- Presión social al elegir restaurantes más especializados o distintos

### MOTIVACIONES DE COMPRA

- Alimentarse de forma consciente, sin que esto represente un sacrificio en sabor o variedad.
- Evitar malestares físicos o ansiedad al comer fuera de casa.
- Conectar con marcas que compartan sus valores personales.
- Sentirse bienvenida y normalizada, no como un "caso especial".

### CANALES DIGITALES QUE UTILIZA

- Instagram: Sigue a nutricionistas y restaurantes saludables.
- YouTube: Ve recetas y documentales sobre sostenibilidad.
- WhatsApp: Coordina recomendaciones con su círculo cercano.
- Google Maps / Rappi: Consulta reseñas de lugares antes de visitarlos.
- Redes más activas: Instagram y TikTok.
- Apps frecuentes: Pinterest, Rappi.
- Dispositivo principal: Smartphone Android.

### CANALES DIGITALES QUE UTILIZA

- Exige etiquetado claro y preparación certificada para evitar contaminación cruzada.
- Busca menús que no solo eliminen ingredientes, sino que propongan opciones creativas.
- Necesita un ambiente que no la haga sentir distinta o incómoda.
- Desea apoyar propuestas gastronómicas locales y éticas.

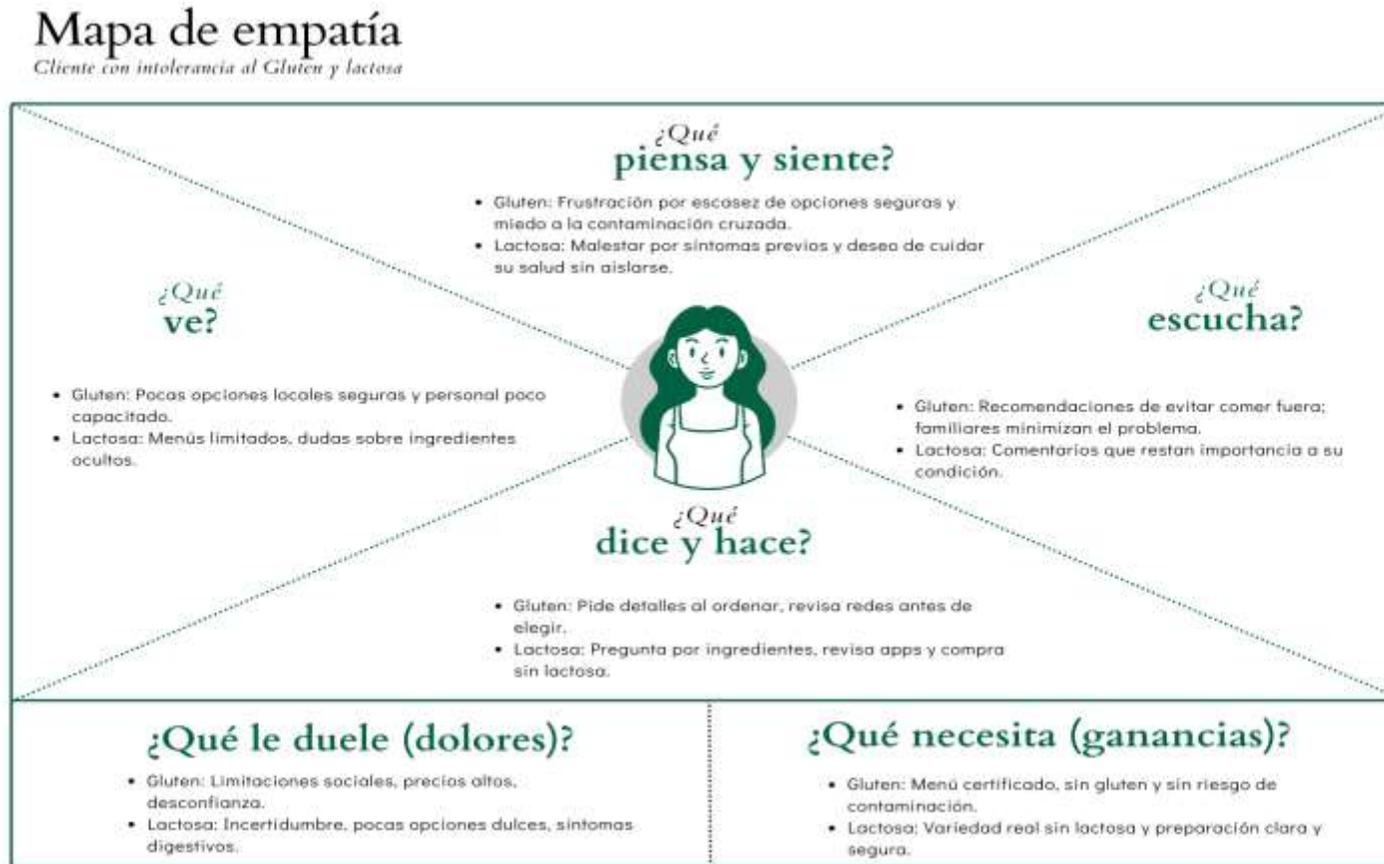
### IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA MARCA

- Comunicar confianza mediante etiquetado claro y menús certificados.
- Capacitar al personal en atención a intolerancias.
- Crear experiencias inclusivas y agradables, sin que el cliente se sienta "diferente".
- Posicionar a NOLA como un espacio seguro, ético y sostenible.
- Usar redes sociales para educar y conectar con clientes conscientes.

Nota. Elaboración propia, 2025.

## 1.5 Mapa de Empatía

Figura 4. Mapa de Empatía – Cliente con intolerancia al Gluten y lactosa



Nota. Elaboración propia, 2025.

Ambos mapas de empatía presentan diferencias entre los perfiles de clientes con intolerancia al gluten y a la lactosa, dado que, aunque ambas condiciones comparten la búsqueda de una alimentación segura, sus motivaciones, dolores y expectativas son claramente distintas. Los celíacos, por ejemplo, presentan una alta conciencia alimentaria, siguen dietas más estrictas y manifiestan un temor constante a la contaminación cruzada, lo que los hace demandar garantías certificadas y personal capacitado. Por otro lado, quienes padecen intolerancia a la lactosa buscan flexibilidad, disfrute social y variedad sin comprometer el sabor, mostrando una mayor necesidad de normalización y menos rigidez en el consumo. Esta diferenciación es clave para diseñar experiencias gastronómicas inclusivas y especializadas que respondan con precisión a las verdaderas necesidades emocionales y prácticas de cada segmento, fortaleciendo así la propuesta de valor de NOLA.

## **Identificación de la Problemática**

### **2.1 Planteamiento del problema**

En Ecuador, miles de personas viven con intolerancias alimenticias, entre las más comunes se encuentran la intolerancia al gluten y a la lactosa, las cuales no afectan solamente a la salud física de quienes las padecen, sino que también condicionan su estilo de vida, dificultando su acceso a experiencias gastronómicas seguras, placenteras y socialmente inclusivas.

En base a lo que menciona el Instituto Nacional de Estadística y Censos, aproximadamente 60.000 personas han sido diagnosticadas con enfermedad celíaca a nivel nacional, sin embargo, esta cifra puede llegar a ser significativamente mayor debido a la falta de diagnósticos precisos o reportes asociados (Pincay, 2024). A esto, se suma una población creciente con intolerancia o sensibilidad a la lactosa, cuyo número también va incrementando.

Pese a la realidad existente, el mercado gastronómico a nivel nacional no ha logrado responder de manera efectiva a estas necesidades específicas. Las alternativas libres de gluten y lactosa son escasas, poco variadas y en muchos casos hasta mal implementadas, lo que tiende a generar una experiencia insegura y frustrante para las personas afectadas. Esta brecha representa una problemática latente en cuanto a salud pública, así como a una oportunidad de negocio con alto valor social (Sierra et al., 2020).

Por tanto, es de gran importancia considerar estos problemas de salud y tomar riendas

en el asunto para brindar también una oportunidad alimenticia a aquellos que los presentan, aportando con nuevas y más opciones de lugares en donde puedan disfrutar plenamente de sus alimentos sin la necesidad de preocuparse por si los mismos les hacen daño o no, dejando de lado ese miedo e inseguridad al momento de ingerir alguna comida. De esta manera se pueden abrir espacios donde estas personas se sientan a gusto, escuchados, entendidos y con la tranquilidad de que pueden realmente compartir socialmente sin preocuparse por su salud ya que hay alguien más que lo hace por ellos.

### **Síntomas digestivos persistentes**

Uno de los principales retos que enfrentan las personas con intolerancia al gluten o a la lactosa son los síntomas digestivos persistentes, los cuales se manifiestan tras la ingesta de alimentos que contienen estas sustancias (Panama, 2023). Entre los síntomas más comunes se encuentran el dolor abdominal, la hinchazón, los gases, diarrea, náuseas y en algunos casos pueden llegar al cansancio extremo e irritabilidad. En general, los síntomas mucho más allá de ser incómodos para quien los padece, pueden llegar a ser incapacitantes cuando se manifiestan con frecuencia, teniendo repercusiones significativas en la calidad de vida de las personas.

A diferencia de por ejemplo una alergia alimenticia donde los síntomas aparecen inmediatamente y tienen un riesgo alto, las intolerancias digestivas pueden evidenciarse de manera progresiva o diferida, lo que dificulta la identificación del alimento responsable, lo cual lleva a que muchas personas vivan con malestares constantes, sin un diagnóstico claro, o también a que tengan que adoptar dietas estrictas por su cuenta para evitar todo este malestar.

Por tanto, muchas personas con intolerancia pueden llegar a desarrollar un miedo constante a consumir alimentos fuera del hogar, especialmente en restaurantes o en eventos sociales, donde no tienen el control sobre los ingredientes ni la preparación de la comida, lo que en algunos casos tiende a derivar en un tipo de aislamiento social, ansiedad al comer en público y una relación tensa con la comida. Con esto, se puede considerar como una opción importante el implementar opciones gastronómicas seguras, transparentes y confiables, garantizando a estas personas un entorno en donde puedan disfrutar de una comida sabrosa sin el temor a sufrir síntomas, respondiendo así a una demanda insatisfecha del mercado y representando así una oportunidad de generar bienestar, confianza y satisfacción en un segmento poblacional históricamente descuidado por la industria alimenticia convencional.

## **Limitaciones en la dieta**

Las personas con intolerancia al gluten o a la lactosa tienen que enfrentar ciertas restricciones en su alimentación diaria, ya que deben evitar productos que forman parte de la dieta común de la mayoría de la población. Alimentos como el pan, las pastas, los lácteos, las salsas industriales y una gran variedad de postres contienen ingredientes que pueden provocar reacciones adversas, motivo por el cual, esta situación obliga a revisar cuidadosamente cada alimento que consumen y muchas veces, a prescindir de comidas tradicionales o populares, lo cual afecta directamente su capacidad de socializar en torno a la comida.

Cabe mencionar que las restricciones como tal, la limitada disponibilidad de productos alternativos o sustitutos accesibles económicamente representa una barrera adicional. Comer fuera de casa implica un desafío constante, ya que la mayoría de los menús no contempla opciones adecuadas y las personas deben planificar con antelación, llevar sus propios alimentos o en algunos casos, simplemente abstenerse de participar en eventos donde no se garantice esta seguridad alimentaria.

Estas limitaciones no solo impactan en lo físico, sino también en el aspecto emocional y social, ya que se generan sentimientos de exclusión, frustración y ansiedad frente a actividades cotidianas como salir con amigos, asistir a reuniones familiares o viajar. De esta manera la alimentación deja de ser un placer compartido y se convierte en una fuente de estrés que refuerza la necesidad de propuestas gastronómicas seguras, incluyentes y accesibles.

## **Contaminación cruzada**

Uno de los riesgos más importantes para este grupo de personas con enfermedad celíaca o intolerancia severa al gluten es la contaminación cruzada, esto quiere decir que la presencia de trazas de gluten en alimentos que, en principio, deberían estar libres de esta proteína. Este tipo de contaminación puede ocurrir fácilmente en las cocinas convencionales, cuando se utilizan los mismos utensilios, superficies o equipos para preparar productos con y sin gluten, sin la limpieza adecuada entre usos.

Pese a que la cantidad de gluten involucrada en estos casos suele ser mínima, para las personas celíacas incluso esas pequeñas cantidades pueden desencadenar reacciones intestinales severas, daño en la mucosa intestinal y síntomas persistentes, por tal motivo, la preparación de alimentos libres de gluten requiere una atención rigurosa, procesos claramente

diferenciados y personal capacitado, sin embargo, muchos establecimientos gastronómicos desconocen o subestiman la importancia de este aspecto, lo que representa un riesgo constante para los consumidores y disminuye su confianza en el servicio. Este vacío en la cadena de seguridad alimentaria refuerza la necesidad de restaurantes que no ofrezcan solamente productos libres de alérgenos, sino que también cuenten con protocolos estrictos de manipulación y prevención de contaminación cruzada, brindando así la tranquilidad y protección a sus clientes.

### **Etiquetado confuso**

El hecho de identificar ingredientes ocultos en productos procesados puede ser difícil, ya que el gluten y la lactosa aparecen bajo diversos nombres en las etiquetas, lo cual se convierte en una dificultad frecuente para aquellas personas que viven con intolerancia al gluten o lactosa. A pesar de que las normativas sobre etiquetado han avanzado en algunos países, todavía es común encontrar productos que no especifican de manera transparente si contienen ingredientes derivados del gluten o la lactosa; en ciertos casos, estos componentes aparecen con nombres técnicos, genéricos o derivados que el consumidor promedio no reconoce fácilmente, como, por ejemplo: caseinato de sodio, suero de leche, trigo hidrolizado, malta de cebada, entre otros.

Esta ambigüedad obliga a que las personas tengan que investigar constantemente los ingredientes y marcas que consumen, generando una carga adicional en su vida cotidiana e incrementando el riesgo de cometer errores involuntarios en sus compras. Cabe mencionar que la presencia de advertencias poco específicas como “puede contener trazas” o “procesado en instalaciones que también manejan gluten/lácteos” no siempre proporciona información que sea útil para tomar decisiones seguras.

La falta de un sistema de etiquetado que sea claro, estandarizado y comprensible representa una barrera significativa para mantener una dieta libre de alérgenos, por lo cual, es de gran importancia promover tanto una mayor educación del consumidor como la creación de espacios gastronómicos en los que no sea necesario leer etiquetas, ya que los mismos garantizan ingredientes seguros, trazabilidad y transparencia total en la preparación de cada alimento.

## Opciones limitadas en restaurantes y establecimientos

Como se ha venido manifestando, uno de los mayores obstáculos que enfrentan las personas con intolerancia al gluten o a la lactosa es la escasa disponibilidad de opciones seguras y adaptadas en los restaurantes, ya que la mayoría de establecimientos no cuenta con un menú diseñado para atender las necesidades de este segmento de la población, y en los casos donde existen alternativas, estas suelen ser bastante limitadas, poco atractivas o preparadas sin los cuidados necesarios para evitar la contaminación cruzada.

Esta falta de inclusión puede llegar a generar una sensación constante de exclusión para aquellos quienes desean compartir experiencias culinarias con familiares, amigos o colegas, ya que el simple hecho de salir a comer puede convertirse en una experiencia estresante, donde la persona debe explicar su condición, pedir modificaciones especiales, y aun así enfrentarse al riesgo de consumir algo que le provoque mucho daño internamente.

Por tanto, esta carencia dentro del mercado representa una gran oportunidad para la innovación y diferenciación, donde se considere abrir un restaurante que priorice la seguridad alimentaria, la creatividad en los menús y el trato empático con estos clientes que tienen restricciones alimenticias, para poder construir una comunidad de clientes leales, que valoren la confianza y el compromiso con su salud. Con esto, se pretende adaptar la oferta gastronómica, viéndola no solamente como una acción de responsabilidad social, sino también como una decisión estratégica para responder a una necesidad real y creciente en el mercado actual.

### 5 POR QUÉ DEL PROBLEMA

**Tabla 3.** Cuadro de Análisis – Técnica de los 5 ¿Por qué?

Nivel	Pregunta	Respuesta
1	¿Por qué las personas con intolerancias prefieren cocinar en casa?	Porque han tenido malas experiencias en restaurantes que no garantizan la seguridad alimentaria y temen reacciones adversas.
2	¿Por qué los restaurantes no garantizan esa seguridad alimentaria?	Porque no consideran estas necesidades como parte de sus estándares de calidad, sino como complicaciones logísticas o de costos.
3	¿Por qué no lo consideran un estándar de calidad?	Porque existe la percepción de que las dietas sin gluten/lactosa son casos excepcionales y no una necesidad habitual del mercado.
4	¿Por qué se mantiene esa percepción obsoleta?	Porque falta información y capacitación en el sector gastronómico sobre las tendencias de consumo consciente y salud digestiva.

Nivel	Pregunta	Respuesta
5	¿Por qué no hay formación suficiente en este tema?	Porque no se han desarrollado iniciativas ni modelos de negocio que integren estas necesidades de forma proactiva y rentable.

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Este análisis revela una cadena de causas que explican los motivos por los cuales las personas con intolerancias alimenticias se ven obligadas a cocinar en casa o buscar lugares específicos para comer fuera. Como se observa, el problema principal no es simplemente la falta de opciones, sino un conjunto de factores estructurales que tienen raíces en percepciones erróneas, falta de información y escasa innovación en el modelo gastronómico tradicional.

La causa inmediata (nivel 1) hace referencia a las malas experiencias en restaurantes, como por ejemplo consumir alimentos contaminados o no recibir un trato informado, generan desconfianza y miedo a enfermarse, lo que motiva a muchas personas a que eviten a toda costa comer fuera de casa. La causa operativa (nivel 2) por su parte hace referencia a los restaurantes que no implementan protocolos estrictos de seguridad alimentaria para este tipo de intolerancias, ya que no lo ven como un proceso complicado o costoso, en lugar de hacerlo como una parte fundamental de su servicio y tomando la seriedad de cada caso. En cuanto a la causa cultural (nivel 3) se evidencia que aún persiste una visión anticuada que considera las dietas sin gluten o lactosa como algo “especial” o “marginal”, lo que impide que estas necesidades se integren de forma natural al menú general.

La causa informativa (nivel 4) representa la falta de formación específica del personal del sector, desde los cocineros hasta los meseros, respecto a estas condiciones alimentarias es algo que limita su capacidad de respuesta, generando errores y poniendo en riesgo la salud del cliente. Finalmente se tiene la causa estructural (nivel 5) la que menciona que a nivel de industria no se han creado suficientes modelos de negocio gastronómicos que incluyan estas necesidades como parte de su propuesta central. La innovación en este campo ha sido limitada y se requiere una visión más inclusiva y sostenible.

Por tanto, este análisis nos indica que el problema actual no se reduce a una cuestión de elección individual, sino que responde a un vacío estructural en el sector gastronómico, sacando a la luz no solo las oportunidades de negocio, sino también haciendo un énfasis en la salud del consumidor, ya que muchas veces los negocios no logran ver más allá de la fuente de ingresos y se olvidan de la calidad humana para brindar un mejor servicio.

## **2.2 Selección del Problema con Mayor Oportunidad de Negocio**

De los múltiples desafíos identificados previamente, la falta de opciones seguras, inclusivas y confiables para personas con intolerancia al gluten y la lactosa dentro del sector gastronómico representa el problema con mayor potencial de impacto y rentabilidad. Esta necesidad insatisfecha es transversal, ya que afecta a personas de diferentes edades, niveles socioeconómicos y ubicaciones geográficas, lo cual amplía de cierta manera el mercado objetivo. Este nicho de mercado tiene un alto grado de fidelización y recomendación, ya que los consumidores con restricciones alimentarias valoran profundamente los espacios donde se sienten seguros, comprendidos y bien atendidos. Por tanto, esto genera una oportunidad de negocio segura e innovadora, donde se pretende tomar al problema como una oportunidad, pero mucho más allá de hacerlo un negocio, se estaría brindando una mejora en cuanto a sistemas de calidad internos en cuanto a la industria alimenticia, además de un beneficio en cuanto al cuidado de la salud de los clientes, siendo así un lugar seguro en donde ellos puedan consumir sus alimentos sin estrés y preocupaciones por efectos adversos.

## **2.3 Propuesta Inicial (Fase 3 Ideación – Innovación e Impacto Social)**

### **Idea del Proyecto y Solución al Problema**

La intolerancia a la lactosa y la sensibilidad al gluten son condiciones que afectan a una parte significativa de la población, limitando sus opciones alimenticias y dificultando su acceso a experiencias gastronómicas satisfactorias. Simultáneamente, el desperdicio de alimentos en mercados y supermercados es un problema ambiental y económico de gran magnitud en Ecuador. Este proyecto propone la creación de un restaurante inclusivo y sostenible, especializado en ofrecer platos libres de lactosa y gluten, elaborados con productos orgánicos y utilizando ingredientes que, aunque son aptos para el consumo, son descartados por motivos estéticos en los mercados y supermercados. De esta manera, se abordan dos problemáticas: se proporciona una solución culinaria para personas con restricciones alimentarias y se contribuye a la reducción del desperdicio de alimentos.

**Tabla 4.** *Propuesta inicial del proyecto: ejes estratégicos*

Eje Estratégico	Descripción de la Propuesta	Objetivo Principal
<b>1. Gastronomía libre de gluten y lactosa</b>	Desarrollo de menús especializados por chefs y nutricionistas, con procesos certificados que eviten la contaminación cruzada y garanticen seguridad alimentaria.	Ofrecer una experiencia gastronómica segura, confiable e inclusiva para personas con intolerancias.
<b>2. Sostenibilidad alimentaria y reducción del desperdicio</b>	Utilización de alimentos frescos descartados por estética o exceso en mercados y supermercados, asegurando su adecuado aprovechamiento.	Disminuir el desperdicio de alimentos y fomentar una cultura de consumo responsable y consciente.
<b>3. Modelo colaborativo con productores locales</b>	Compra directa de productos orgánicos y de comercio justo a agricultores locales, fomentando relaciones sostenibles y fortaleciendo la economía regional.	Promover el desarrollo económico local y reducir el impacto ambiental de la cadena de suministro.

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

La presente propuesta de creación de un restaurante especializado, inclusivo y sostenible responde de manera integral a tres problemáticas importantes: la exclusión alimentaria por razones de salud, el desperdicio de alimentos y la falta de conexión entre la gastronomía y la economía local. El primer eje que hace referencia a la inclusión desde la salud alimentaria, apunta directamente al problema inicial que es la falta de opciones seguras para las personas que tienen intolerancia al gluten y la lactosa; por tanto, al contar con menús diseñados por profesionales de la salud y protocolos estrictos, se ofrece una solución real a estas barreras de acceso y temor generalizado de este segmento al momento de comer fuera de casa, además de que esto logra fortalecer la confianza del cliente y la reputación del restaurante como un espacio seguro.

Por otro lado, se tiene al compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente, representando el segundo eje, en donde se incorpora un enfoque ambiental innovador, aprovechando alimentos que, a pesar de ser aptos para el consumo, son descartados por su apariencia o por excedente, lo cual no solamente reduce el desperdicio alimentario, sino que también contribuye a una cadena de valor más ética y ecológica, ya que al transformar estos insumos en platos de calidad, el restaurante se posiciona como un referente de gastronomía consciente. Finalmente se tiene al tercer eje, el cual refiere al fortalecimiento de la economía local, donde se crea un puente entre el restaurante y los productores locales, promoviendo la compra directa, el comercio justo y el uso de productos orgánicos, lo cual reduce la dependencia de intermediarios, disminuye también la huella de carbono asociada al transporte de alimentos y dinamiza las economías rurales, generando un impacto positivo más allá del

negocio gastronómico. Con esto se observa como cada uno de los ejes refuerza la propuesta de valor del restaurante, diferenciándolo como una empresa responsable, alineada con las nuevas tendencias y haciendo consciencia del consumo y bienestar, convirtiéndolo así en un proyecto con alto potencial de impacto social, ambiental y económico.

- **Innovación e Impacto Social**

La propuesta del restaurante especializado en comida libre de gluten y lactosa va mucho más allá de una oferta culinaria alternativa; se trata más de un modelo de negocio que integra innovación, sostenibilidad, salud pública y desarrollo local, dando respuesta a múltiples desafíos contemporáneos mediante acciones concretas. Su impacto a nivel social se relaciona principalmente a la parte de inclusión, reducción del desperdicio, concientización y fortalecimiento comunitario, donde se pretende hacer que las personas que padecen estas enfermedades se sientan comprendidas y también su núcleo más cercano esté informado respecto a la problemática y cómo pueden colaborar para evitar la presencia de síntomas severos.

- **Gastronomía Inclusiva**

La innovación empieza con la inclusión real de personas con intolerancias alimenticias; este grupo es frecuentemente marginado dentro de la oferta gastronómica tradicional, por lo cual dentro del restaurante encontrará un espacio seguro y confiable donde puedan comer sin tener miedo a reacciones adversas. La propuesta contempla menús elaborados por nutricionistas y chefs especializados, garantizando el equilibrio entre salud, sabor y estética, además que promueve un enfoque empático y profesional por parte del personal, ya que se entiende y respeta las condiciones alimentarias de cada cliente.

- **Reducción del Desperdicio**

En la ciudad de Quito se desperdician alrededor de 400 toneladas de alimentos diarios, lo que equivale a 1,1 millones de raciones desaprovechadas (Santander, 2018). El restaurante pretende contribuir a la economía circular y al consumo responsable, utilizando productos frescos descartados por razones estéticas o de sobreoferta, que son adecuados para el consumo. Esta medida no reduce solamente la carga ambiental, sino que también disminuye costos operativos y posiciona de mejor manera al restaurante, como un agente de cambio en la

lucha contra el desperdicio de alimentos.

- **Sostenibilidad Local**

Como se menciona previamente, el restaurante pretende vincularse a productores locales, orgánicos y agroecológicos, comprando insumos de manera justa y sin intermediarios, lo cual fomenta las prácticas agrícolas responsables, generando ingresos para pequeños productores y reduciendo la huella de carbono al acortar la cadena de suministro. Al trabajar con productos frescos de temporada y del entorno, se puede construir una cocina de proximidad, coherente con principios éticos, ambientales y culturales.

- **Concienciación y Educación**

El restaurante se proyecta también como un espacio de formación y diálogo con la comunidad, ya que se pretende organizar talleres, charlas y eventos educativos sobre temas como nutrición funcional, cocina sin alérgenos, reducción del desperdicio, agricultura regenerativa y sostenibilidad. Todas estas actividades se realizan con el propósito de contribuir a cambiar los paradigmas alimenticios, fomentar hábitos más saludables y fortalecer la conciencia ecológica entre cliente, vecino y aliados estratégicos.

**Tabla 5.** *Ejes de Innovación e Impacto social*

Eje	Descripción	Impacto Esperado
<b>Gastronomía Inclusiva</b>	Menús seguros, sabrosos y atractivos para personas con intolerancia al gluten y la lactosa, en un entorno respetuoso y empático.	Inclusión alimentaria, mejora de la calidad de vida y fidelización de un segmento excluido del mercado.
<b>Reducción del Desperdicio</b>	Aprovechamiento de alimentos descartados por estética, pero en buen estado, reduciendo el impacto ambiental y económico del desperdicio alimentario.	Disminución de residuos, ahorro de costos y posicionamiento como negocio ambientalmente responsable.
<b>Sostenibilidad Local</b>	Compra directa a agricultores locales con prácticas orgánicas, priorizando productos de temporada y de cercanía.	Dinamización de economías locales, reducción de intermediación y fortalecimiento de cadenas cortas.
<b>Educación y Concienciación</b>	Talleres y charlas sobre alimentación saludable, intolerancias, sostenibilidad y cocina consciente dirigidas a la comunidad.	Generación de cultura alimentaria, empoderamiento ciudadano y sensibilización ambiental y nutricional.

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

### **Propuesta de Valor Única y Atractiva**

"Ofrecer una experiencia culinaria inclusiva y sostenible, mediante platos deliciosos y saludables, libres de lactosa y gluten, elaborados con productos orgánicos, contribuyendo a la reducción del desperdicio alimentario y apoyando a la economía local.

## Idea de Negocio

### 3.1 Propuesta de Valor Específica (LEAN CANVAS)

Figura 5. Lean Canvas

<p><b>Problema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La oferta de comida segura para personas con intolerancias al gluten o a la lactosa es muy limitada.</li> <li>• En restaurantes convencionales hay riesgo de contaminación cruzada, y el personal no está bien capacitado en manejar alérgenos.</li> <li>• Los menús son poco atractivos o restrictivos para quienes tienen estas condiciones.</li> </ul>	<p><b>Solución</b></p> <p>Ofrecemos un menú variado y de temporada, sin gluten ni lactosa. Nuestro personal capacitado y certificado en BPM y HACCP, asegurando seguridad alimentaria. La cocina evita la contaminación cruzada y usamos alimentos locales, orgánicos y de huertos familiares. Además, practicamos compostaje y reciclaje para cuidar el medio ambiente.</p> <p><b>Métricas clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de clientes recurrentes</li> <li>• Tasa de reservas diarias</li> <li>• Ventas diarias por categoría (almuerzo, desayuno, postres)</li> <li>• Índice de reducción de desperdicio</li> <li>• Niveles de satisfacción (reseñas, encuestas en el local)</li> <li>• Volumen de abono vendido y materiales reciclados</li> </ul>	<p><b>Propuestas de Valor</b></p> <p>Un restaurante de especialidad, libre de gluten y lactosa, con personal certificado en BPM y por la HACCP, ingredientes orgánicos de agricultura familiar, tecnología culinaria eficiente y cocina segura que garantiza variedad sin sacrificar sabor, sostenibilidad ni experiencia.</p>	<p><b>Ventaja competitiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en intolerancia al gluten y lactosa (no solo "opciones").</li> <li>• Certificaciones oficiales que respaldan procesos y modelo.</li> <li>• Modelo sostenible con impacto ambiental positivo.</li> <li>• Proximidad con productores y autogestión de insumos (huerta propia).</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas diagnosticadas con celiacía o intolerancia al gluten.</li> <li>• Personas intolerantes a la lactosa.</li> <li>• Familias con hijos o miembros con estas condiciones.</li> <li>• Personas que buscan nuevas experiencias gastronómicas.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos orgánicos y locales (de huertos familiares y mercados orgánicos)</li> <li>• Tecnología de cocina (hornos nacionales, termocirculadores)</li> <li>• Certificación BPM y HACCP para el personal y sus procesos</li> <li>• Sistema de gestión de residuos y compostaje</li> <li>• Salarios del personal capacitado</li> <li>• Infraestructura de cocina especializada</li> <li>• Servicios básicos</li> <li>• Infraestructura del local</li> <li>• Utensilios</li> <li>• Muebles</li> <li>• Marketing y posicionamiento de marca</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo en el restaurante</li> <li>• Servicio de delivery</li> <li>• Servicio de suscripción</li> <li>• Venta de productos relacionados</li> <li>• Publicidad de productos</li> <li>• Talleres de cocina</li> <li>• Venta de abono orgánico (compost)</li> <li>• Servicio para eventos privados</li> </ul>		

Nota. Elaboración propia, 2025.

Dentro de la propuesta de valor específica se puede apreciar que en base a la problemática encontrada se pretende elaborar dentro del restaurante un menú que sea contribuyente a favor de todas y cada una de las personas que tengan intolerancia al gluten o a la lactosa, dándoles así una alternativa de lugar en donde puedan consumir alimentos sin preocuparse porque los mismos les provoquen algún tipo de daño.

Para poder llevar a cabo la propuesta del restaurante y también las diferentes alternativas de consumo, en principio se optaría por tener un espacio físico en donde los clientes puedan ir, sentirse cómodos y consumir los alimentos dentro del mismo. El menú que se va a manejar será bastante diverso ya que se tienen opciones para diferentes grupos de personas, principalmente el grupo de enfoque que manifiesta estas condiciones médicas, en donde todos puedan disfrutar de alimentos de calidad, un ambiente cálido y un servicio de excelencia.

### 3.2 Prototipaje 1.0 (1 prototipos para poder testear)

**Figura 6.** Prototipaje 1.0 (1 prototipos para poder testear)



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Figura 7.** Prototipaje 1.0 presentación menús



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Como se observa, la propuesta para el menú y demás información será de carácter digital, donde los consumidores puedan acceder ya sea mediante un código QR o a su vez por medio de un enlace, exponiendo de esta forma un brochure interactivo y atractivo, donde se especifiquen las opciones de platos y el contenido de estos, indicando a detalle todos y cada uno de los ingredientes utilizados, dando esa seguridad para su consumo.

### 3.3 Análisis del Macroentorno – PESTEL (Solo país elegido negocios internacionales)

Figura 8. Análisis del Macroentorno – PESTEL (Solo país elegido negocios internacionales)

Muy positivo ■ Positivo ■ Negativo ■ Muy negativo ■

Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Político	Estabilidad política: Ecuador experimenta cambios frecuentes en gabinetes y decretos, ocasionando incertidumbre regulatoria para negocios, sin embargo, se puede buscar apoyo, ya sea de manera gubernamental o a su vez en empresas o lugares que apoyan a emprendimientos.	<span style="color: blue;">■</span>	X	
	Seguridad: El aumento de la violencia relacionada con el narcotráfico ha llevado a toques de queda ocasionales, afectando horarios de operación y logística de proveedores.	<span style="color: red;">■</span>	X	
Económico	Políticas de Comercio: Acuerdos comerciales pueden reducir costos de ingredientes importados.	<span style="color: orange;">■</span>		X
	Iva: el aumento del IVA del 12% al 15% genera aumento en el costo de los productos que se necesita para preparar los alimentos.	<span style="color: blue;">■</span>	X	
	Moneda: Ecuador usa el dólar estadounidense lo que brinda estabilidad monetaria, pero también limita las políticas económicas expansivas.	<span style="color: orange;">■</span>		

Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad	
					
	Gasto en salud y bienestar: Según la INEC, la población ecuatoriana ha incrementado su gasto en productos saludables.			X	
	Inflación: La inflación en alimentos impacta con más fuerza a productos frescos, como frutas y verduras, que son esenciales en un restaurante.		X		
Social	Mayor conciencia sobre salud y nutrición: Cada vez más ecuatorianos buscan opciones saludables al momento de comer fuera de casa, impulsados por las redes sociales, especialmente jóvenes profesionales y madres, en dietas gluten free, keto y sin lactosa.			X	
	Desconocimiento sobre alegrías/intolerancia: Aunque hay demanda, aún falta mucha educación en la sociedad y en el sector gastronómico sobre lo que implica tener enfermedad celíaca o intolerancia a la lactosa.		X		
	Crecimiento de enfermedades crónicas: El Ministerio de Salud informa que el 62% de los ecuatorianos tiene sobrepeso u obesidad, y hay un aumento en diabetes tipo 2 e intolerancias, generando una creciente demanda de opciones gastronómicas adaptadas.		X		
Tecnológico	Desigualdad en el acceso tecnológico: Aunque en las principales ciudades hay avances tecnológicos, en zonas rurales aún hay dificultades en conectividad, acceso a equipos modernos y capacidad digital.		X		

Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad	
					
	Crecimiento del comercio electrónico y delivery: Se ha acelerado el uso de plataformas digitales para ventas y logística, lo cual es favorable para negocios que usan apps o sistemas inteligentes.				
	Bajo nivel de automatización en pequeñas empresas: Muchas micro y pequeñas empresas aún usan procesos tradicionales por falta de inversión o desconocimiento.			X	
	Apoyo a la innovación limitado: Aunque existen programas como: “Impulso Ecuador”, la inversión pública y privada en innovación sigue siendo baja comparada con otros países.			X	
Ecológico	Alta biodiversidad y recursos naturales: Ecuador es un país megadiverso, lo que genera presión para proteger el ambiente, especialmente frente a la deforestación y contaminación.				X
	Desperdicio de alimentos: Se estima que en Ecuador se desperdicie una gran cantidad de alimentos, lo que abre oportunidades para proyectos de economía circular.				X
	Educación ambiental en desarrollo: Aunque hay mayor conciencia ecológica, aún se necesita más educación y cultura ambiental en la ciudadanía.			X	
	Iniciativas de sostenibilidad: Existen programas de reciclaje, compostaje y agricultura orgánica impulsadas por municipios, ONGS y universidades, pero no todos están masificados.				X

Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Legal	<p>Impactos positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen reglas claras para proteger la salud del consumidor (ARCSA).</li> <li>• La ley exige etiquetado correcto y transparente, lo que genera confianza.</li> <li>• Iniciativas ambientales y de inclusión están respaldadas por leyes nacionales.</li> <li>• Las empresas sostenibles pueden acceder a programas de apoyo y capacitaciones.</li> <li>• La protección al consumidor promueve buenas prácticas en los negocios.</li> </ul> <p>Impactos negativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchos trámites son burocráticos y lentos (permisos, notificaciones, licencias).</li> <li>• No hay incentivos fiscales claros para negocios ecológicos o inclusivos.</li> <li>• Obtener registros sanitarios o ambientales puede ser costoso y complejo.</li> <li>• El incumplimiento de normativas puede ocasionar multas o cierre temporal.</li> <li>• La legislación de normativas puede generar multas o cierre temporal.</li> <li>• La legislación cambia con frecuencia, lo que causa incertidumbre legal.</li> </ul>			X
			X	

Nota. Elaboración propia, 2025.

El análisis PESTEL ha permitido evaluar los factores clave del entorno externo que afectan la viabilidad del restaurante especializado en intolerancias alimentarias, en especial para personas con intolerancia al gluten y a la lactosa. Este análisis se complementó con los datos recopilados en encuestas y entrevistas, permitiendo una definición precisa de la ubicación y una mejor segmentación del mercado objetivo.

### **1. Factores Políticos**

En Ecuador, las regulaciones sanitarias como el cumplimiento de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y HACCP son exigidas por la ARCSA, lo cual alinea perfectamente con los estándares que el restaurante busca aplicar. Además, no existen restricciones severas para nuevos emprendimientos gastronómicos, lo que favorece la operación.

Los encuestados valoraron la seguridad alimentaria y el personal capacitado, lo que exige cumplir con normativas políticas de inocuidad desde el inicio.

### **2. Factores Económicos**

Quito presenta un segmento de clase media alta que está dispuesta a pagar un precio ligeramente superior por comida saludable (más del 80% según la encuesta). La zona de La Carolina se posiciona como la más adecuada por su capacidad adquisitiva, seguido por La Carolina. La mayoría de los encuestados (más del 70%) reside en Quito, lo que refuerza la selección de estas dos zonas como prioritarias.

### **3. Factores Sociales**

Existe una creciente conciencia sobre la alimentación saludable. Personas con o sin intolerancias muestran interés real por menús saludables y especializados (más del 90%). Además, muchas familias buscan restaurantes donde todos puedan comer juntos sin riesgos.

El 96% está interesado en visitar un restaurante inclusivo y el 93% lo recomendaría, validando la deseabilidad social del modelo.

### **4. Factores Tecnológicos**

El uso de tecnología para asegurar la trazabilidad, etiquetado claro y promoción digital (RRSS, apps de delivery) es fundamental. También se utilizarán herramientas digitales de fidelización y marketing dirigido por Instagram y TikTok. El público joven (18-25 años) predomina, y este grupo es altamente digital, lo que hace crucial implementar tecnología tanto en cocina como en comunicación.

## 5. Factores Ecológicos

El restaurante promueve una gastronomía sostenible, con reciclaje, compostaje y uso de ingredientes orgánicos y locales. Esto refuerza la identidad de marca como responsable con el medioambiente.

las encuestas reflejan interés por ambientes amigables, productos orgánicos y certificados, lo que justifica la inversión en prácticas verdes.

## 6. Factores Legales

La legislación alimentaria en Ecuador permite el etiquetado voluntario de alérgenos, lo cual será aprovechado por el restaurante para diferenciarse. El cumplimiento de requisitos ARCSA y normativas de etiquetado serán considerados prioritarios desde la apertura.

### 3.4 Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter

**Tabla 6.** Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuerza	Análisis
Amenaza de nuevos competidores	<b>Media</b> - La inversión inicial para abrir un restaurante no es muy alta, por lo que es accesible para nuevos emprendedores. - Sin embargo, el enfoque especializado en intolerancias alimentarias requiere conocimientos técnicos y proveedores específicos, lo que crea una barrera de entrada moderada.
Poder de negociación de los proveedores	<b>Alto</b> - Ingredientes sin gluten o sin lactosa no son producidos masivamente en Ecuador, por lo que pueden ser importados o limitados. - Proveedores especializados tienen poder para fijar precios altos. - Alternativas locales aún son escasas.
Poder de negociación de los clientes	<b>Medio-Alto</b> - Clientes con restricciones alimentarias suelen ser muy exigentes con la calidad, trazabilidad y seguridad de los alimentos. - También pueden comparar fácilmente con otras opciones saludables o caseras. - Sin embargo, si el restaurante logra crear fidelidad y confianza, el poder del cliente disminuye.
Amenaza de productos sustitutos	<b>Alta</b> - Comida casera adaptada (recetas sin gluten/lactosas hechas por el cliente). - Otros restaurantes saludables o vegetarianos con algunas opciones sin alérgenos. - Supermercados y tiendas naturistas que venden productos listos para consumir.
Rivalidad entre competidores existentes	<b>Media</b> - Hay un crecimiento de restaurantes saludables y veganos en Quito, aunque pocos están 100% especializados en intolerancias alimentarias. - Competencia puede intensificarse si el nicho se vuelve más rentable. - Diferenciación clara y certificación libre de alérgenos será clave para destacar.

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter logra revelar un entorno de competencia moderadamente desafiante para un restaurante especializado en intolerancias alimenticias dentro de la ciudad de Quito. La amenaza de nuevos competidores es media, ya que a pesar de que abrir un restaurante es algo accesible, la especialización en alimentos sin alérgenos exige conocimientos técnicos y proveedores específicos que actúan como barreras de entrada. El

poder de negociación de los proveedores es alto debido a la limitada oferta a nivel local de insumos especializados, lo que obliga a depender de importaciones y eleva los costos. Por su parte, los clientes tienen un poder medio-alto, ya que son exigentes con la calidad y la seguridad alimentaria, aunque este poder puede reducirse si se logra generar confianza y fidelización. La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que existen alternativas como la comida casera adaptada o productos listos en tiendas naturistas lo que recae en la obligación de que el restaurante ofrezca una experiencia diferencial. Finalmente, la rivalidad entre competidores es media, dado que a pesar de que existe un crecimiento dentro del segmento saludable, pocos actores se enfocan exclusivamente en intolerancias, lo que representaría una oportunidad clara de posicionamiento mediante diferenciación y certificación.

Figura 9. Análisis del Macroentorno – PESTEL (Solo país elegido negocios internacionales)

# LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



## Rivalidad entre competidores existentes

- Nivel: Moderado
- Detalle: Pocos competidores directos. Propuesta diferenciada por salud y sostenibilidad.



## Nuevos entrantes

- Nivel: Moderado
- Detalle: Fácil abrir un restaurante, pero difícil replicar el concepto especializado



## Poder de los clientes

- Nivel: Alto
- Detalle: Clientes exigentes, pero leales si se sienten comprendidos y seguros.



## Poder de los proveedores

- Nivel: Moderado - Alto
- Detalle: Pocos proveedores especializados. Alianzas locales son clave.



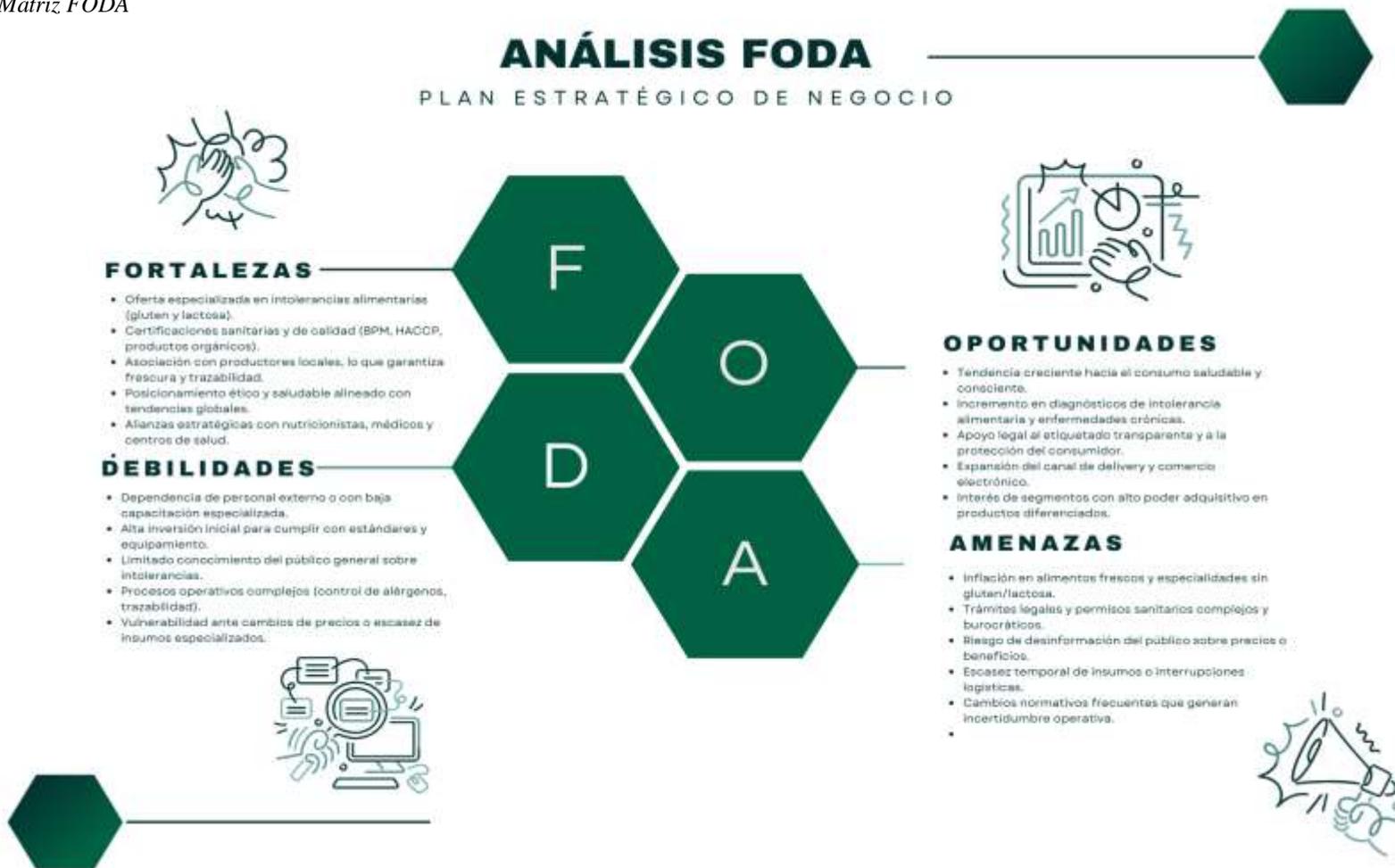
## Sustitutos

- Nivel: Moderado
- Detalle: Existen opciones caseras o delivery, pero no igualan la experiencia del restaurante.

Nota. Elaboración propia, 2025.

### 3.5 Matriz FODA

Figura 10. Matriz FODA



Nota. Elaboración propia, 2025.

Figura 11. Matriz FODA CRUZADO



Nota. Elaboración propia, 2025.

## **Validación de Factibilidad, viabilidad, deseabilidad**

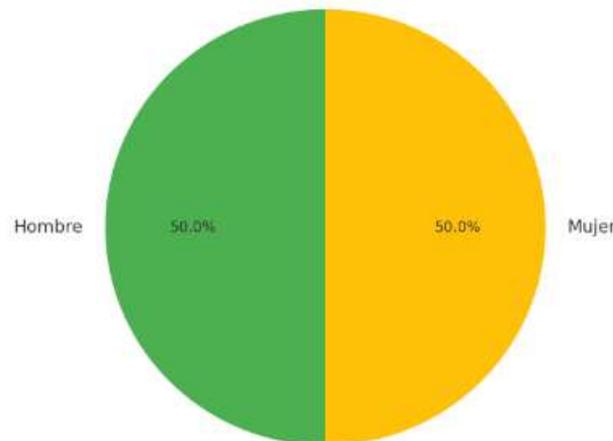
### **4.1 Investigación de Mercado**

La presente propuesta estratégica se estructura por el análisis de investigación de mercado enfocada en dos niveles territoriales para analizar la viabilidad y proyección del restaurante NOLA, con esta división permitirá comprender las características, tendencias y necesidades específicas de las personas con intolerancias alimenticias (gluten y lactosa) en diversos niveles socioeconómicos.

Por lo cual, se puede mencionar que a nivel macro – Ecuador, se ha evidenciado un incremento sostenido en los diagnósticos de intolerancia al gluten (celíaca) y a la lactosa, en especial se ha logrado detectar en aquellas zonas que son denominadas como urbanas, aunque un aspecto que se considera relevante mencionar es que en el Ecuador aún no existen registros oficiales centralizados de casos o investigaciones clínicas con sus respectivos reportes nutricionistas donde indiquen porcentajes reales, es decir, existe una tendencia creciente de personas quienes son alérgicas a distintos productos, sin embargo, no son muy notorios y fácilmente pueden ser ignorados, de hecho, en el país se han implementado diversas campañas educativas donde dan a conocer de que es la enfermedad celíaca, alergia a la lactosa, entre otras enfermedades, aun así, no se han desarrollado más investigaciones actuales que den a conocer sobre este tema que es relevante para incluso determinar con exactitud el número de población quienes tienen este tipo de enfermedades (Reimundo, 2017).

Por otro lado, según encuestas desarrolladas por él (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), 2011), menciona hizo una validación como universo de referencia a un grupo acotado de 200 personas, en su mayoría correspondía a adultos entre 25 y 45 años y con intereses o necesidades que son de tener una dieta libre de gluten y lactosa.

**Figura 12.** Anuario de egresos hospitalarios 2011 según el ICEC



*Nota.* Tomado de (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), 2011).

En contexto, según este anuario presentación de egresos hospitalarios realizado en el 2011 por el INEC se registró apenas 6 egresos a nivel nacional con enfermedad celíaca, divididos equitativamente entre hombres (3) y mujeres (3). Dichas cifras, aunque son oficiales, no representa de forma precisa la verdadera prevalencia de la intolerancia al gluten en Ecuador. Sin embargo, se usa como referencia para determinar posibles consumidores de este estudio de factibilidad a nivel nacional.

Por lo tanto, si bien los productos sin gluten y sin lactosa en varias ocasiones son percibidos como productos “light”, de hecho, según Argüello & Quintana (2013), mencionan que por motivos de salud y estética en Ecuador tienden a consumir con mayor frecuencia productos bajos en calorías, grasas, etc., llegando así a poseer un nicho de mercado. En la actualidad el 10% de lo que se consume como productor “light”, tendencia que va creciendo entre el 10 al 15% de aumento en las ventas de este tipo de productos.

Ahora bien, según Romero (2018), menciona que hizo una validación en su investigación y como universo de referencia usó a un grupo acotado de 200 personas, en su mayoría correspondía a adultos entre 25 y 45 años y con intereses o necesidades que son de tener una dieta libre de gluten y lactosa, donde, su población objetivo residen o trabajan en el sector de Quito, esta estimación se fundamentó en un enfoque exploratorio, con la técnica de la observación para observar el comportamiento de usuarios en relación a su nivel de conocimiento de alimentación saludable, presencia en ferias de productor orgánicos, entre otros.

## 4.2 Muestra

Como sostiene Romero (2018), en Quito usó una población de 200 personas quienes viven, estudian o trabajan en dicho sector, se aplicará la técnica de muestreo en poblaciones finitas utilizando su fórmula que es la siguiente:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (200)

Z = valor Z (nivel de confianza; por ejemplo, 1.96 para un 95% de confianza)

p = proporción estimada de la población (si no se conoce, se puede usar 0.5 para maximizar el tamaño de la muestra)

E = margen de error (por ejemplo, 0.05 para un 5% de margen de error)

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{200 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (0.5)}{(200 - 1) \cdot 0.1^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (0.5)}$$

$$n = \frac{200 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{0.01 \cdot 199 + 0.9604}$$

$$n = \frac{200 \cdot 0.9604}{1.99 + 0.9604}$$

$$n = \frac{192.08}{2.9504}$$

$$n = 46$$

Nota: es importante mencionar que se aplica un margen de error del 12%, el valor baja a 46 personas aproximadamente. Ahora bien, cabe mencionar que se aplicó una primer encuesta

para validar cierta información que resulta ser importante para conocer incluso el segmento de personas con diabetes, así también como ciertos rangos de precios económicos que maneja el mercado.

### **Instrumentos de Recolección de información**

#### **Encuesta**

#### **Segmento**

- Personas con restricciones alimenticias como: intolerantes a la lactosa, intolerantes al gluten, y diabéticos.
- Personas que desean llevar una alimentación saludable en su día a día.
- Grupos de familias o amigos que buscan opciones inclusivas para sus integrantes.

**Encuestadores:** Camila Durán, Scarleth Sabando, Mireya Suarez y Erick Cacoango.

**Procedimiento de recogida de información:** Encuesta Virtual

**Tiempo de encuesta:** 5 minutos

**Fecha:** 27 de abril de 2025

**Tema:** Validación de factibilidad, viabilidad y deseabilidad

#### **Objetivos**

- Analizar si existen los recursos, capacidades y condiciones necesarias para implementar un restaurante inclusivo dirigido a personas con intolerancia al gluten, lactosa y diabetes.
- Evaluar si el restaurante puede ser económicamente rentable y operativamente sostenible en el mercado actual.
- Identificar si existe una demanda real y suficiente interés por parte del público objetivo para garantizar el éxito del restaurante.

#### **Resultados Encuesta**

**Información General:** La encuesta realizada a una muestra de 115 personas, de las cuales se descartan 5 personas que son diagnosticadas con diabetes las cuales ya no entran dentro de nuestro segmento.

Después de haber realizado las encuestas se obtuvieron los siguientes rangos de edad:

**Tabla 7.** *Rango de edades de los encuestados*

Edad	Resultados	Porcentajes
<b>18 a 25 años</b>	70 personas	60.9%
<b>26 a 35 años</b>	14 personas	12.2%
<b>más de 36 años</b>	29 personas	25.2%
<b>menos de 18 años</b>	2 personas	1.7%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

También, es importante mencionar que el segmento se encuentra en la edad de 18 a 25 años y de más de 36 años.

**Tabla 8.** *Géneros de los encuestados*

Genero	Resultado	Porcentaje
<b>Femenino</b>	73 personas	63.4%
<b>Masculino</b>	42 personas	36.5%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 9.** *Ubicación de los encuestados*

Ciudad	Resultado	Porcentaje
<b>Quito</b>	89 personas	77.4%
<b>Cuenca</b>	1 persona	0.9%
<b>Guayaquil</b>	3 personas	2.6%
<b>Otro</b>	22 personas	19.1%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Los resultados obtenidos, determinan que Quito es una opción como ubicación para el restaurante ya que aquí está la mayoría de nuestro segmento de clientes potenciales.

**Tabla 10.** Nivel de educación de los encuestados

Nivel	Resultado	Porcentaje
Primaria	3 personas	2.6%
Secundaria	34 persona	29.6%
Educación superior	68 personas	59.1%
Postgrado	10 personas	8.7%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 11.** Diagnósticos de los encuestados

Condición	Resultado	Porcentaje
Intolerancia a la lactosa	24 personas	20.9%
Enfermedad Celíaca	5 personas	4.3%
Ambas Intolerancias	4 personas	3.5%
Diabetes (se descartan estos resultados)	5 personas	4.3%
Ninguna de las anteriores	77 personas	67%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Quienes tuvieron una patología, el mayor porcentaje correspondió aquellos que padecen intolerancia a la lactosa; teniendo presente que el 67% de los encuestados no tenían conocimiento de ser portadores de alguna de estas enfermedades en particular.

**Tabla 12.** Alimentación Saludable

Interesados en mantener una alimentación saludable	Resultados	Porcentaje
Si	74 personas	96.1%
No	3 personas	3.9%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Aquí podemos notar que el 96% de los encuestados, tienen o tendrían interés en mantener una dieta saludable, lo cual nos indica que podrían ser un segmento de potenciales clientes aun sin padecer ninguna enfermedad.

**Tabla 13.** Frecuencia de consumo de alimentos fuera de casa en personas interesadas en una alimentación saludable.

Frecuencia	Resultados	Porcentajes
Todos los días	9 personas	12.2%
Varias veces a la semana	24 personas	32.4%
Una vez por semana	28 personas	37.8%
Dos veces al mes o mas	13 personas	17.6%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Con el 37.8% los encuestados realizan un consumo de alimentos fuera de casa una vez por semana. Personas sin ninguna intolerancia, pero interesadas en una alimentación saludable

**Tabla 14.** Interés de visitar el restaurante en personas sin ningún tipo de intolerancia.

Interés	Resultado	Porcentaje
Si	69 personas	93.2%
No	5 personas	6.8%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 15.** Elementos importantes dentro del restaurante según personas que no presentan ninguna intolerancia.

Elementos	Resultados	Porcentajes
<b>Menú especializado</b>	43 respuestas	62.3%
<b>Personal capacitado en nutrición</b>	41 respuestas	59.4%
<b>Certificados de productos saludables</b>	24 respuestas	34.8%
<b>Etiquetado claro de ingredientes</b>	16 respuestas	23.2%
<b>Opciones de postres saludables</b>	31 respuestas	44.9%
<b>Ambiente amigable para todo público</b>	24 respuestas	34.8%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Con base a los resultados obtenidos se puede notar que el elemento más importante a tomar en cuenta es el menú con un total del 62.3%, seguido de personal capacitado de nutrición con 41 respuestas. Al momento de realizar la encuesta en esta pregunta, las personas seleccionaron 3 de su interés.

**Tabla 16.** Rango de precios que las personas sin ninguna intolerancia están dispuestas a pagar.

Rango de precios	Resultado	Porcentaje
<b>Entre \$10 y \$13</b>	12 personas	66.7%
<b>Entre \$13 y \$16</b>	5 personas	27.8%
<b>Entre \$13 y \$16</b>	1 persona	5.6%
<b>Más de \$18</b>	0 personas	0%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 17.** *Tipos de platos que se deben encontrar dentro del menú*

Platos	Resultado	Porcentaje
Desayunos	38 respuestas	55.1%
Almuerzos	54 respuestas	78.3%
Cenas	26 respuestas	37.7%
Snacks	24 respuestas	34.8%
Postres y bebidas especiales	36 respuestas	52.2%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Luego de analizar los datos obtenidos de la encuesta podemos notar con un 78.3% que las personas tienen interés en consumir almuerzos lo que da la noción a que tipo de comidas debe ir más enfocado el menú del restaurante.

**Tabla 18.** *Los posibles consumidores están dispuestos a pagar un precio ligeramente superior*

Disposición	Resultado	Porcentaje
Si	59 personas	85.5%
No	10 personas	14.5%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Un 85.5% de las personas encuestadas destaca que está dispuesto a pagar un precio ligeramente superior por alimentos saludables. Lo cual nos demuestra que si hay un segmento interesado para nuestro restaurante.

**Tabla 19.** *Que tan probable es que las personas sin ninguna intolerancia recomienden el restaurante*

Posibilidad	Resultado	Porcentaje
Muy probable	42 personas	60.9%
Probable	24 personas	34.8%
Poco probable	3 personas	4.3%
Nada probable	0 personas	0%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

## ***Intolerancia a la Lactosa***

**Tabla 20.** *Hace cuanto tiempo recibieron los encuestados el diagnostico de intolerancia a la lactosa.*

<b>Tiempo</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menos de 1 año</b>	7 personas	29.2%
<b>Entre 1 y 5 años</b>	8 personas	33.3%
<b>Mas de 5 años</b>	9 personas	37.5%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

De nuestra muestra de 115 personas 24 personas son intolerantes a lactosa dichas personas conocen de su enfermedad hace más de 5 años lo cual nos muestra que es un problema que ha estado ya existente a lo largo de los años.

**Tabla 21.** *Los encuestados con intolerancia a la lactosa siguen una dieta especial*

<b>Dieta</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	19 personas	79.2%
<b>No</b>	5 personas	20.8%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 22.** *Las personas intolerantes que no llevan una dieta porque no lo hacen*

<b>Razones</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>No he recibido orientación medica o nutricional</b>	2 personas	40%
<b>Me resulta difícil seguir una dieta especial</b>	3 personas	60%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

De nuestra muestra de 24 personas con intolerancia a la lactosa 5 de ellas no llevan una dieta ya que se les resulta difícil seguirla o no han recibido orientación esto como restaurante también nos demuestra que podríamos además de funcionar ofreciendo alimentos sino servir como un canal de comunicación e información para las personas con estos tipos de intolerancia.

**Tabla 23.** *Frecuencia de consume de productos sin lactosa en las personas intolerantes*

Frecuencia	Resultados	Porcentaje
Siempre	9 personas	47.4%
Frecuentemente	3 personas	15.8%
Rara vez	7 personas	36.8%
Nunca	0 personas	0%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 24.** *Frecuencia de consume de alimentos fuera de casa en personas intolerantes*

Frecuencia	Resultados	Porcentaje
Todos los días	2 personas	10.5%
Varias veces a la semana	11 personas	57.9%
Una vez por semana	4 personas	21.1%
Dos veces al mes o menos	2 personas	10.5%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 25.** *Frecuencia de consume de alimentos fuera de casa en personas intolerantes*

Frecuencia	Resultados	Porcentaje
Todos los días	2 personas	10.5%
Varias veces a la semana	11 personas	57.9%
Una vez por semana	4 personas	21.1%
Dos veces al mes o menos	2 personas	10.5%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 26.** *Interés de las personas con intolerancia de visitar el restaurante*

Interés	Resultados	Porcentaje
Si	19 personas	100%
No	0 personas	0%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 27.** Elementos importantes dentro del restaurante según los encuestados con intolerancia a la lactosa

Elementos	Resultados	Porcentajes
Menú especializado	16 respuestas	84.2%
Personal capacitado en nutrición	12 respuestas	63.2%
Certificados de productos saludables	8 respuestas	42.1%
Etiquetado claro de ingredientes	6 respuestas	31.6%
Opciones de postres saludables	8 respuestas	42.1%
Ambiente amigable para todo público	7 respuestas	36.8%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

El menú especializado destaca como el más importante para el restaurante con 16 respuestas. Al momento de realizar la encuesta en esta pregunta las personas debían seleccionar las 3 principales que sean de su interés.

**Tabla 28.** Rango de precios que las personas con intolerancia a la lactosa están dispuestas a pagar.

Rango de precios	Resultado	Porcentaje
Entre \$10 y \$13	5 personas	100%
Entre \$13 y \$16	0 personas	0%
Entre \$13 y \$16	0 persona	0%
Más de \$18	0 personas	0%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

El rango de precios en el que las personas intolerantes a la lactosa están dispuestas a pagar va de \$10 a \$13 en la que seleccionaron esta respuesta los 5 encuestados.

**Tabla 29.** Tipos de platos que les gustaría encontrar dentro del menú a las personas con intolerancia a lactosa

Platos	Resultado	Porcentaje
Desayunos	9 personas	47.4%
Almuerzos	17 personas	89.5%
Cenas	9 persona	47.4%

<b>Postres y bebidas especiales</b>	11 personas	57.9%
-------------------------------------	-------------	-------

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Los platos que más deben destacar son los almuerzos con un total de 17 respuestas.

**Tabla 30.** *Tipo de preparación de los platos dentro del menú*

<b>Platos</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Casera</b>	12 personas	63.2%
<b>Gourmet</b>	2 personas	10.5%
<b>Rápida</b>	2 personas	10.5%
<b>No tienen preferencias</b>	3 personas	15.8%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Lo que más buscan los encuestados dentro del restaurante es que los platos lleven una preparación casera esto se refleja en el 62.3%.

**Tabla 31.** *En el segmento de personas intolerantes a la lactosa estarían dispuestos a pagar un precio ligeramente superior*

<b>Platos</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	16 personas	84.2%
<b>No</b>	3 personas	15.8%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Con base a estos resultados se nota que las personas están dispuestas a pagar un precio ligeramente elevado y tan solo 3 personas no están dispuestas.

**Tabla 32.** *Que tan probable es que las personas con intolerancia a lactosa recomienden el restaurante*

<b>Posibilidad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy probable</b>	17 personas	89.5%
<b>Probable</b>	2 personas	10.5%
<b>Poco probable</b>	0 personas	0%
<b>Nada probable</b>	0 personas	0%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

## *Enfermedad celiaca*

**Tabla 33.** *Hace cuanto tiempo recibieron el diagnostico los encuestados con intolerancia al gluten.*

Tiempo	Resultados	Porcentaje
Menos de 1 año	1 personas	20%
Entre 1 y 5 años	3 personas	60%
Mas de 5 años	1 persona	20%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

De nuestra muestra total 5 pertenecen al segmento de personas intolerantes al gluten o celiacas. De esta muestra 3 personas con estas patologías 3 conocen de su resultado en un grande de 1 a 5 años.

**Tabla 34.** *Las personas con intolerancia al gluten siguen alguna dieta especial*

Tiempo	Resultados	Porcentaje
Si	5 personas	100%
No	0 personas	0%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Con estos resultados podemos notar que las personas intolerantes si mantienen una dieta alineada a su condición ya que de la muestra el 100% menciona que sí.

**Tabla 35.** *Con que frecuencia consumen productos sin gluten*

Tiempo	Resultados	Porcentaje
Siempre	2 personas	40%
Frecuentemente	3 personas	60%
Rara vez	0 respuestas	0%
Nunca	0 respuestas	0%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

El mayor porcentaje de encuestados consume de manera frecuente productos sin gluten, mientras que el menor porcentaje los consume siempre.

**Tabla 36.** *Frecuencia de consumo de alimentos fuera de casa en personas celiacas*

Frecuencia	Resultados	Porcentaje
Todos los días	0 personas	0%
Varias veces a la semana	4 personas	80%
Una vez por semana	1 personas	20%
Dos veces al mes o menos	0 personas	0%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

En las personas celiacas el consumo de alimentos fuera de casa el mayor porcentaje es de varias veces a la semana, lo cual es una posibilidad para que estas personas acudan al restaurante a comer.

**Tabla 37.** *Que tan complicado es encontrar opciones saludables en restaurantes*

Frecuencia	Resultados	Porcentaje
Muy fácil	0 personas	0%
Fácil	0 personas	0%
Difícil	1 personas	20%
Muy difícil	4 personas	80%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 38.** *Elementos importantes dentro del restaurante según los encuestados con intolerancia al gluten*

Elementos	Resultados	Porcentajes
Menú especializado	5 respuestas	100%
Personal capacitado en nutrición	3 respuestas	60%
Certificados de productos saludables	3 respuestas	60%
Etiquetado claro de ingredientes	0 respuestas	0 %
Opciones de postres saludables	3 respuestas	60%
Ambiente amigable para todo publico	2 respuestas	40%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Al momento de realizar la encuesta en esta pregunta las personas debían seleccionar las 3 principales que sean de su interés.

**Tabla 39.** *Las personas con intolerancia al gluten están interesadas en visitar el restaurante*

Interés	Resultados	Porcentaje
Si	5 personas	100%
No	0 personas	0%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 40.** *Tipos de platos que les gustaría encontrar dentro del menú a las personas con intolerancia al gluten*

Platos	Resultado	Porcentaje
Desayunos	7 personas	87.5%
Almuerzos	7 personas	87.5%
Cenas	5 persona	62.5%
Postres y bebidas especiales	3 personas	37.5%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 41.** *En el segmento de personas intolerantes al gluten estarían dispuestos a pagar un precio ligeramente superior*

Platos	Resultados	Porcentaje
Si	8 personas	100%
No	0 personas	0%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 42.** *Que tan probable es que las personas con intolerancia al gluten recomienden el restaurante*

Posibilidad	Resultado	Porcentaje
Muy probable	8 personas	100%
Probable	0 personas	0%
Poco probable	0 personas	0%
Nada probable	0 personas	0%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

## *Ambas intolerancias*

**Tabla 43.** *Hace cuanto tiempo recibieron el diagnostico los encuestados con intolerancia al gluten y lactosa*

Tiempo	Resultados	Porcentaje
Menos de 1 año	0 personas	0%
Entre 1 y 5 años	4 personas	100%
Mas de 5 años	0 persona	0%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

De nuestra muestra de 115 personas 4 de ellas tienen ambas intolerancias diagnosticadas en un rango de hace 1 a 5 años.

**Tabla 44.** *Las personas con ambas intolerancias siguen alguna dieta especial*

Tiempo	Resultados	Porcentaje
Si	3 personas	75%
No	1 personas	25%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 45.** *Con que frecuencia consumen productos sin gluten y sin lactosa*

Tiempo	Resultados	Porcentaje
Siempre	2 personas	66.7%
Frecuentemente	1 personas	33.3%
Rara vez	0 respuestas	0%
Nunca	0 respuestas	0%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 46.** *Frecuencia de consumo de alimentos fuera de casa en personas celiacas*

Frecuencia	Resultados	Porcentaje
Todos los días	0 personas	0%
Varias veces a la semana	4 personas	80%
Una vez por semana	1 personas	20%
Dos veces al mes o menos	0 personas	0%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 47.** *Que tan difícil les resulta a las personas intolerantes a la lactosa y gluten encontrar opciones saludables en restaurantes*

Frecuencia	Resultados	Porcentaje
Muy fácil	0 personas	0%
Fácil	0 personas	0%
Difícil	2 personas	66.7%
Muy difícil	1 personas	33.3%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 48.** *Elementos importantes dentro del restaurante según las personas encuestadas que padecen ambas intolerancias*

Elementos	Resultados	Porcentajes
Menú especializado	3 respuestas	100%
Personal capacitado en nutrición	3 respuestas	100%
Certificados de productos saludables	2 respuestas	66.7%
Etiquetado claro de ingredientes	2 respuestas	66.7%
Opciones de postres saludables	3 respuestas	100%
Ambiente amigable para todo publico	2 respuestas	66.7%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 49.** *En el segmento de personas con ambas intolerancias están interesados en visitar el restaurante*

Platos	Resultados	Porcentaje
Si	3 personas	100%
No	0 personas	0%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Con los resultados de estas encuestas podemos ver que las personas con estas patologías están dispuestas a visitar el restaurante.

### **Validación de precios Menú**

**Tabla 50.** *Rango de precios que las personas están dispuestas a pagar por una entrada*

Rango de precios	Resultado	Porcentaje
Entre \$4 y \$5	22 personas	62.9%
Entre \$5 y \$6	10 personas	28.6%
Entre \$7 y \$6	3 persona	8.6%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 51.** *Rango de precios que las personas están dispuestas a pagar por un plato fuerte*

Rango de precios	Resultado	Porcentaje
Entre \$8 y \$12	19 personas	54.3%
Entre \$12 y \$18	15 personas	42.9%
Mas de \$18	1 persona	2.9%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 52.** *Rango de precios que las personas están dispuestas a pagar por un postre*

Rango de precios	Resultado	Porcentaje
Entre \$3 y \$5	19 personas	54.3%
Entre \$5 y \$7	15 personas	42.9%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

### *Técnica de la encuesta*

Para la ejecución del proyecto se ejecutó una encuesta estructurada, siendo así como considerada como herramienta principal para recolectar información tipo cuantitativa, en este sentido, dicho instrumento fue diseñado específicamente para identificar los hábitos de consumo, condiciones alimentarias, percepción del mercado y finalmente para la disposición de visita al restaurante NOLA donde se expondrá menús sin gluten o sin lactosa en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

En este aspecto, el cuestionario se aplicó a una muestra de 46 personas, donde, está conformada por individuos con o sin diagnóstico de intolerancias, pero si con cierto interés en alimentación saludable. Además, la aplicación de este instrumento fue virtual, para ello, se utilizó la herramienta de Google forms. Cabe mencionar, los encuestadores fueron los mismos investigadores del presente plan de negocios, y el procedimiento ejecutado se puede argumentar que tuvo una duración de 5 minutos. Dado que, se tuvo como tema central la validación de factibilidad, viabilidad y deseabilidad

#### Objetivos

- Analizar si existen los recursos, capacidades y condiciones necesarias para implementar un restaurante inclusivo dirigido a personas con intolerancia al gluten, lactosa y diabetes.
- Evaluar si el restaurante puede ser económicamente rentable y operativamente sostenible en el mercado actual.
- Identificar si existe una demanda real y suficiente interés por parte del público objetivo para garantizar el éxito del restaurante.

La encuesta incluyó un total de 20 preguntas, distribuidas en cinco secciones temáticas, entre ellas están:

- **Datos demográficos**

En este aspecto se toma a consideración la siguiente información elemental: Edad, género, nivel educativo, ocupación, zonas de residencia y trabajo, ingresos mensuales.

- **Hábitos de consumo y experiencia con restaurantes especializados**

Se toma a consideración la frecuencia de consumo, tipos de alimentación que consume, restaurantes conocidos, gasto promedio y beneficios esperados.

- **Condición de salud o restricciones alimentarias**

Se valida la intolerancia al gluten, celiaquía, intolerancia a la lactosa, etc.

- **Preferencias geográficas**

Se valida la zona preferida por el individuo, esto con la finalidad de detectar una ubicación acorde al tipo de servicio que el restaurante NOLA proporcionará a la sociedad en Quito.

- **Experiencias y servicios adicionales valoradas**

Se analiza ciertas opciones personalizadas, como: delivery, reservaciones, pick, etc.

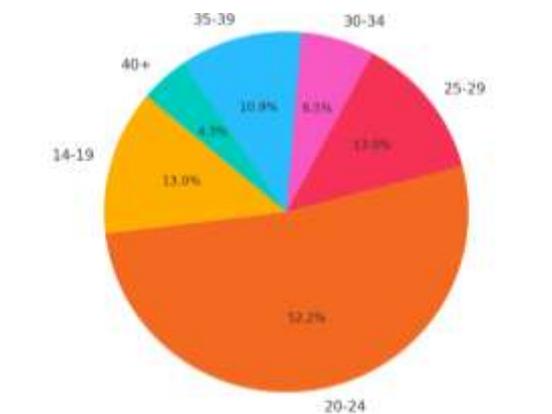
En contexto, con la implementación de este instrumento de recaudación de información fue validado por revisiones entre pares y aplicado durante el mes de junio del 2025. Dichos resultados conseguidos dieron lugar a fortalecer la propuesta de valor al restaurante NOLA y así orientar de mejor manera ciertas decisiones que con importantes y en beneficio de la propuesta, por ejemplo: precios, ubicación, servicios complementarios, entre otros.

### **Análisis de Resultados**

En este apartado se procede a presentar los resultados conseguidos de la encuesta relámpago para evaluar la viabilidad del restaurante NOLA, especializado en alimentos sin gluten y sin lactosa, para ello se inicia por el análisis de la zona demográfica.

## Edad

Figura 13. Edad

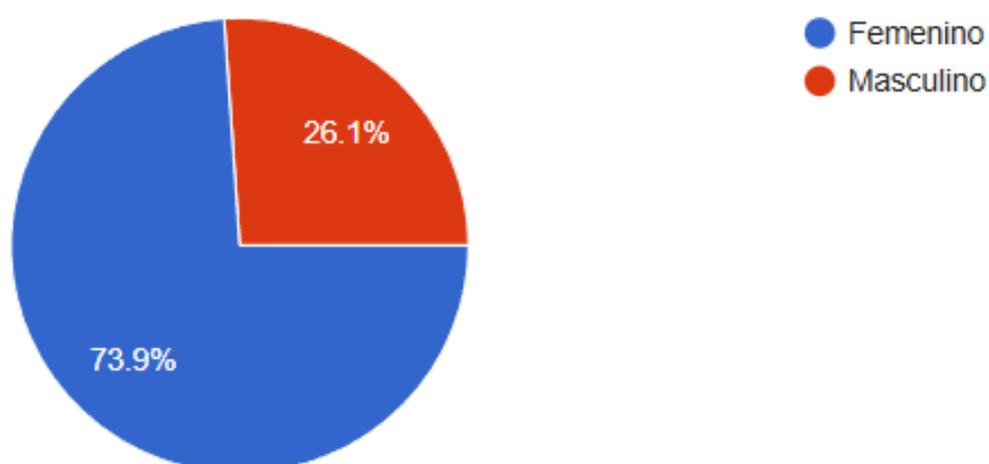


Nota. Elaboración propia, 2025.

Del total de encuestados que fueron 46 personas, con la variable “Edad” permitió conocer el rango etario predominante, en donde, el mayor porcentaje se enfoca entre un rango de edad de 21 y 24 años, lo que presenta un 52.2% del total. Este hallazgo da a conocer que el grupo etario más interesado o al que más fácilmente se accedió para esta consulta pertenece a jóvenes adultos, lo cual es coherente con un perfil de consumidores más conscientes de su salud, quienes incluso se encuentran informados digitalmente y abiertos a aprobar propuestas alimentarias innovadoras.

## Género

Figura 14. Género



Nota. Elaboración propia, 2025.

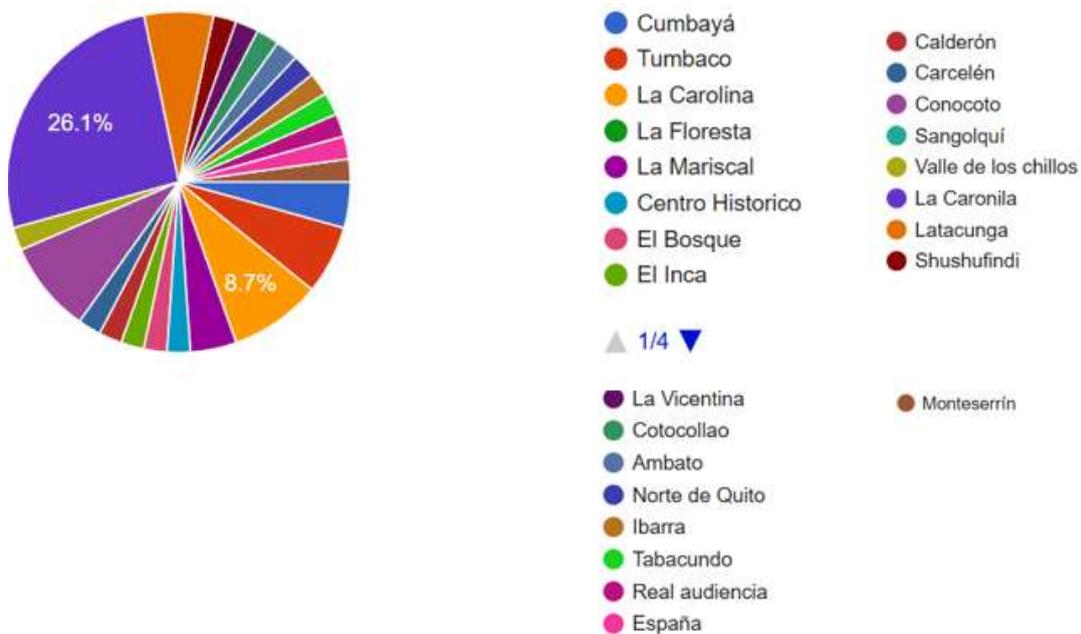
Del total de encuestados, refleja una marcada predominante femenina, donde: existe un 73.9% del sexo femenino, mientras que existe un 26.1% del sexo masculino. Esta diferencia sugiere que las mujeres representan un grupo fundamental en el mercado objetivo para el restaurante NOLA, esto se debe a que son más interesadas en opciones de alimentación saludable y sin alérgenos, y porque muestran mayor disposición a participar en iniciativas relacionadas con bienestar y consumo consciente.

Al respecto, es importante señalar que este resultado coincide con tendencias globales de consumo saludable, en las cuales las mujeres suelen estar más activamente involucradas en la búsqueda de alimentos funcionales, libres de gluten o sin lactosa, ya sea por necesidad personal o bien por influencia en la alimentación del hogar (Enríquez Estrella et al., 2024).

En resumen, con este dato se puede guiar para la toma de decisiones de comunicación, branding y oferta de gastronomía, lo que permite reforzar estrategias de marketing orientadas hacia un público mayoritariamente femenino sin excluir al resto de segmentos.

### Zona de Residencia

Figura 15. Zona de residencia



Nota. Elaboración propia, 2025.

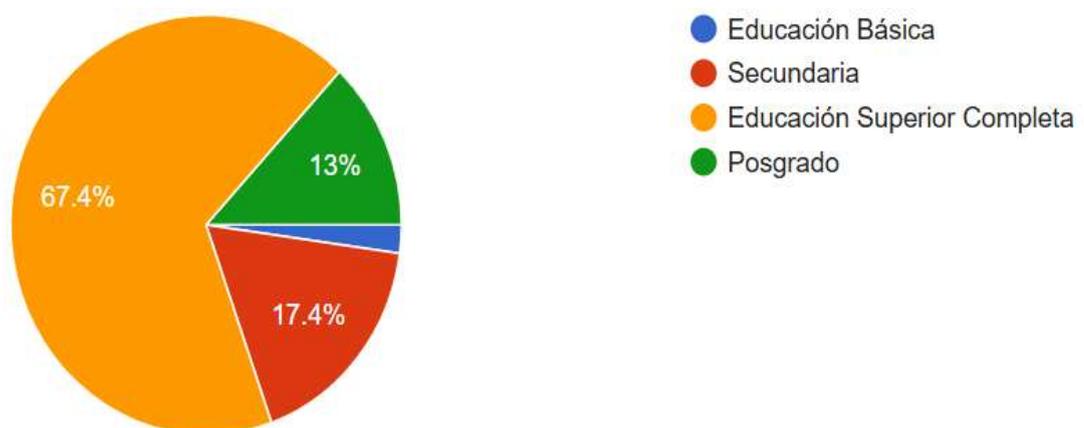
Con relación a esta variable de la zona de residencia refleja una dispersión significativa entre diversos sectores de la ciudad de Quito, sin embargo, refleja una clara concentración en algunas áreas ejes. Por lo cual, hay un 26.1% de los encuestados que viven el sector de la Carolina, lo cual este sector se convierte en una zona estratégica con mayor representación dentro del estudio. Dado que dicha cifra es relativamente relevante para la implementación del restaurante NOLA, lo que valida la elección desde el punto de vista de cercanía y posible captación de clientes potenciales.

Sin embargo, también se evalúa que existen otras zonas con representación destacada, como Tumbaco con un 8.7% y Cumbayá, aunque tiene menor participación. Del resto de las respuestas se distribuyen entre sectores como la Floresta, Mariscal, El Bosque y el Centro Histórico, evidenciando que tienen una participación menor pero relevante al tratarse de zonas urbanas del distrito metropolitano de Quito que cuenta con una elevada circulación de personas y potencial gastronómico.

En conclusión, con este dato permite identificar una oportunidad clara para enfocar los esfuerzos iniciales del emprendimiento en el sector de la Carolina, tanto en términos de visibilidad como de acceso, y a su vez planificar posibles estrategias de expansión o comunicación para zonas adyacentes a mediano plazo.

### Nivel más alto de instrucción

**Figura 16.** Niveles más altos de instrucción



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Del total de encuestados, la mayoría de los participantes refleja un porcentaje significativo del 64.4% quienes cuentan con educación superior completa, este dato es relevante para el enfoque del restaurante NOLA, puesto que este tipo de segmento tiende a

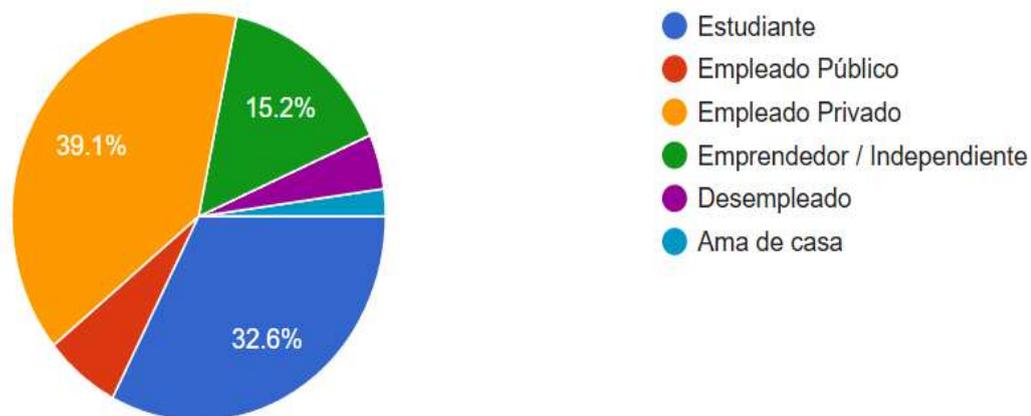
mostrar un alto interés en propuestas gastronómicas saludables y que sean alineadas con valores como la sostenibilidad o la alimentación consciente.

También se evidencia un 17.4% donde indica tener formación secundaria, mientras que existe un 13% de formación de posgrado, lo que quiere decir que se refuerza el perfil de un consumidor informado, en otras palabras, profesional. Aunque existe un 2.2% donde reportó tener únicamente educación básica, lo que representa un porcentaje marginal en la muestra.

En contexto, este perfil educativo respalda la decisión de posicionar a NOLA, como una propuesta premium, porque el público meta no solo se encuentra familiarizado con conceptos como “sin gluten” o “sin lactosa”, sino que además valora la trazabilidad, calidad y experiencia gastronómica que el restaurante busca ofrecer.

### Ocupación Principal

**Figura 17.** *Ocupación principal*



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Del total de encuestados, se puede decir que existe un 39.1% del total quienes está conformado por personas que trabajan en el sector privado, este segmento suele tener ingresos mensuales estables, y que está habituado al consumo de servicios gastronómicos en zonas urbanas, convirtiéndose en un grupo clave para la propuesta de valor del restaurante NOLA.

Al respecto, se ubica un segundo grupo donde se encuentran los estudiantes, con un 32.6% de participación, este dato es significativo, dado que este segmento, aunque con menor capacidad adquisitiva, puede buscar experiencias nuevas y está cada vez más involucrado con hábitos alimentarios que sean saludables y conscientes. Lo cual, este público puede ser

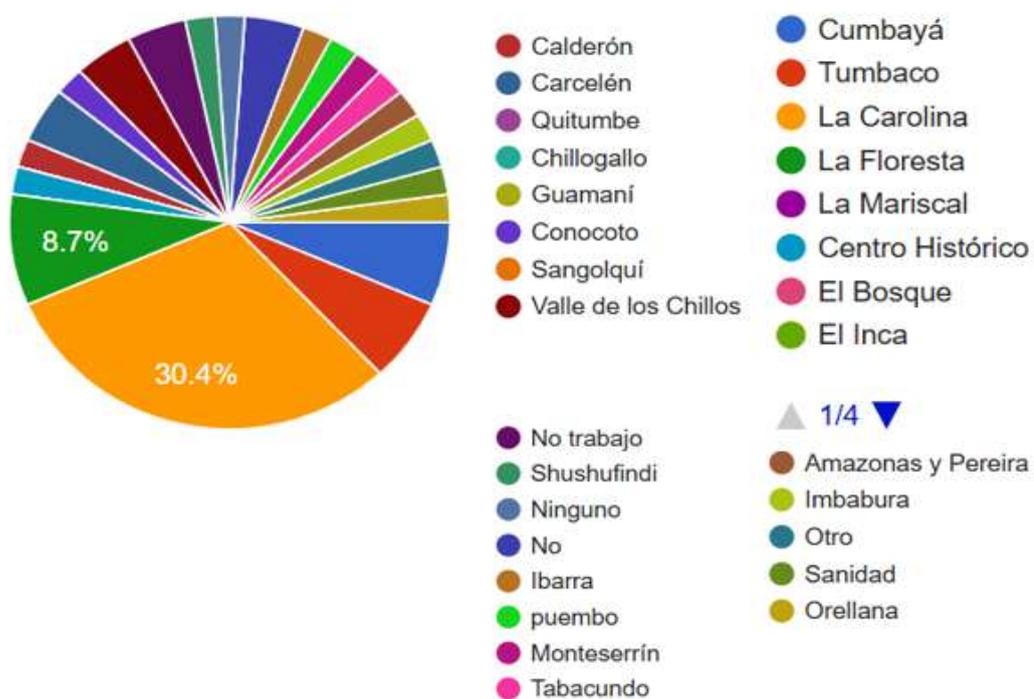
considerado como un público recurrente para propuestas como NOLA, sobre todo si se integra opciones de menús que sean accesibles o promociones dirigidas para este tipo de consumidor.

Finalmente, existe un tercer grupo conformado por un 15.2% donde se coloca a los emprendedores o independientes, seguido por un grupo de empleados públicos y lo restante se ubican públicos que son desempleados y amas de casa. La participación de profesionales por cuenta propia también sugiere un perfil con cierto poder adquisitivo y autonomía en las decisiones de consumo.

En resumen, este tipo de datos permite entender de mejor manera el estilo de vida del público objetivo, sobre todo porque se evalúa la necesidad de ofrecer un restaurante con un enfoque saludable, especializado y con una experiencia accesible por diferenciada.

### Zonas por donde trabaja

**Figura 18.** En caso de desarrollar actividad laboral, ¿En qué zona trabaja? Localidad



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

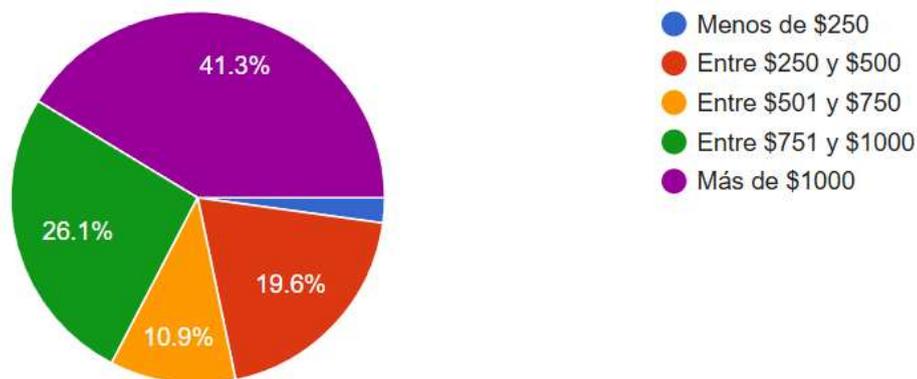
Del total de encuestado, existe un 30.4% donde mencionan que desarrollan su actividad laboral en el sector de la Carolina, lo que respalda de manera contundente la elección de esta zona como ubicación estratégica del restaurante ya que cuando salen de la jornada laboral incluso se encuentra el parque donde acuden a hacer ejercicio, lo quiere decir que es

una zona empresarial, comercial y alta circulación peatonal. Ofreciendo al consumidor incluso ventajas de visibilidad, cercanía y acceso.

Por otro lado, existe un 8.7% de participantes donde indicaron que trabajan en el sector de la Floresta, esta zona es considerada como alta potencialidad gastronómica y cultura, seguida por porcentajes menores que son distribuidos en diversos sectores del distrito metropolitano de Quito. Sin embargo, pese a que existe una dispersión territorial, es evidente que las zonas con más tráfico laboral están en la Carolina.

### Ingreso mensual en el hogar (aproximado)

Figura 19. ¿Cuál es el ingreso total mensual de su hogar (aproximado)?



Nota. Elaboración propia, 2025.

Del total de encuestados se refleja que existe un 41.3% donde refleja que tienen ingresos superiores a los \$1000 mensuales, lo que indica que una parte importante del público tiene un poder adquisitivo medio-alto. Este dato sirve para reforzar la viabilidad de un restaurante con una propuesta de valor diferencial, como es el NOLA, que ofrece platos saludables, sin gluten y sin lactosa, con una imagen cuidada y experiencia gastronómica especializada.

Sin embargo, existe un 26.1% de personas quienes indican que tienen ingresos entre \$751- \$1000, lo cual sugiere una capacidad de consumo relativamente favorable. Entonces, si se agrupa estos dos grupos, quiere decir que más del 67% de los encuestados poseen ingresos iguales o superiores a \$751, con ello se puede plantear precios competitivos pero acordes a la propuesta saludable y premium.

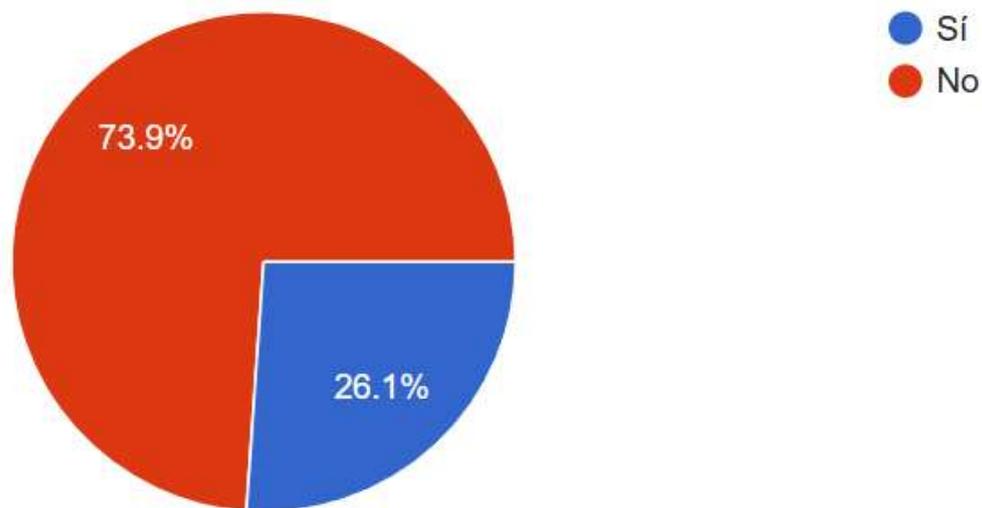
Aunque, existe un último grupo quienes tienen ingresos entre \$250 y \$750,

representando un 30.5% lo que da indica que se sugiere la necesidad de mantener en el menú opciones más accesibles o incluso aplicar promociones para no excluir a este grupo potencial.

### **Hábitos de consumo de alimentos.**

#### **Conocen de algún restaurante que brinde menús sin gluten o sin lactosa**

**Figura 20.** *¿Conoce algún restaurante que ofrezca en su menú opciones sin gluten o sin lactosa?*



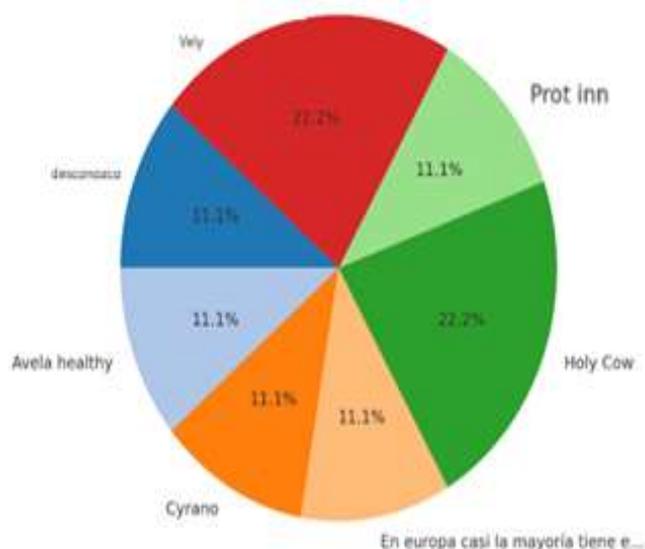
*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Del total de encuestados, existe un 73.9% donde mencionan que no conocen restaurantes que ofrezcan este tipo de opciones, mientras que existe un 26.1% que si los conoce. Con este resultado revela la oportunidad de mercado insatisfecho, la alta proporción de desconocimiento de establecimientos con alternativas para intolerancias alimentarias evidencia la ausencia de visibilidad u oferta laboral de este tipo de propuestas gastronómicas en Quito. Adicionalmente, se puede visualizar un déficit de comunicación por parte de los restaurantes que, si ofrecen estas opciones, pero no lo aprueban de manera adecuada.

En contexto, con estos datos valida la propuesta del restaurante NOLA, al posicionarse como una alternativa única y diferenciadora que comunica de forma clara su especialización en menús libres de gluten y lactosa, la implementación de campañas de viabilidad y marketing educativo será una clave principal para captar la atención de este amplio segmento que no se encuentra fácilmente en el mercado ecuatoriano.

## Detalle el restaurante que conoce

Figura 21. En caso de conocer el restaurante, mencione cuál.



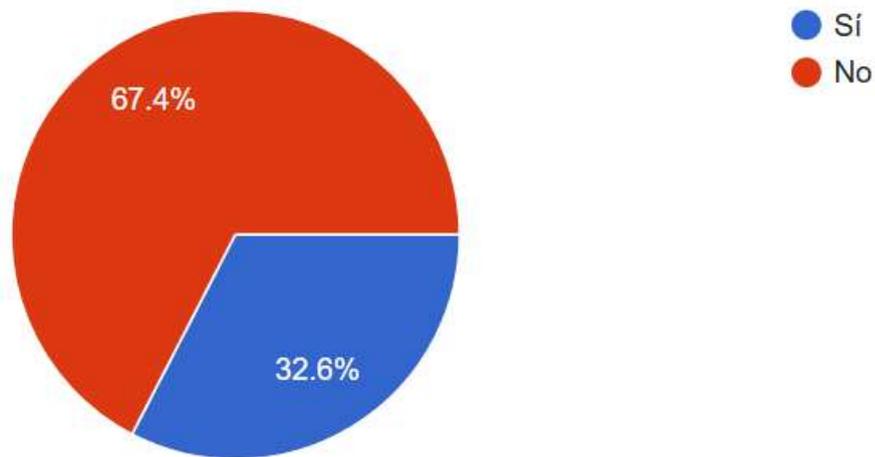
Nota. Elaboración propia, 2025.

Del total de encuestados, solo 15 personas respondieron a esta pregunta que es abierta, lo cual representa un 32.6% del total, lo que coincide con el grupo que afirmó en la pregunta anterior, entonces, los nombres de establecimientos que dieron a conocer reflejan una gran dispersión, sin que exista un restaurante claramente dominante en la mente del consumidor. Mencionan que existen solo 2 restaurantes, “Holy Cow” y “Vely”, quienes fueron mencionadas dos veces cada uno 22.2% respectivamente, mientras que los demás fueron mencionados una sola vez 11.1% cada uno.

Con este resultado, se evidencia el posicionamiento de marcas especializadas en intolerancia alimentarias en el distrito metropolitano de Quito, aún así la baja recordación y la falta de referentes claros, permite abrir una excelente oportunidad para que NOLA se convierta en un restaurante de referencia, esto se debería a que no solo es por su oferta gastronómica sino por una estrategia de marca sólida que mejore su visibilidad y recordación en el público objetivo.

## Consumo previo en restaurantes con opciones sin gluten o sin lactosa

**Figura 22.** ¿Ud. ha comido en algún restaurante que le ofrezca en su menú opciones sin gluten o sin lactosa?



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

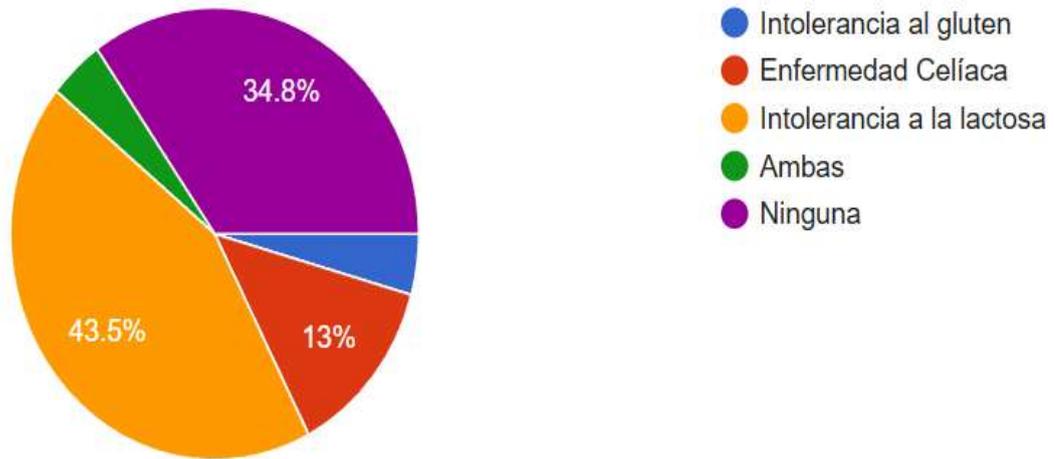
Del total de encuestados, existe un 67.4% de personas quienes respondieron que no han comido en restaurantes que ofrezcan menús especiales sin lactosa o gluten, por otro lado, solo el 32.6% indicaron que si han tenido esa experiencia. Con este resultado se evidencia una importante carencia de opciones gastronómicas accesibles y reconocidas por los consumidores con necesidades alimenticias específicas en Quito, ya que debido a la usencia de experiencias previas puede explicarse por varias razones: si bien puede ser por desconocimiento de establecimientos especializados o por una escasa oferta en el mercado o barreras de confianza hacia la preparación y manejo de alimentos en lugares especializados.

Ahora bien, con esta estadística permite reforzar la oportunidad comercial para la propuesta del restaurante NOLA, que busca posicionarse dentro del mercado como un restaurante seguro, especializado y confiable para personas con intolerancia al gluten y a la lactosa.

Los motivos según resultados de los encuestados se deben a que no ha asistido a restaurantes con opciones sin gluten o sin lactosa por desconocimiento o ausencia de oferta visible en el mercado. Aunque indican no conocer lugares que brinden este tipo de comida, mientras que otros señalan que simplemente no lo han buscado.

## Diagnóstico de intolerancias alimentarias en población objetivo

Figura 23. ¿Tiene Ud. alguna de estas condiciones?

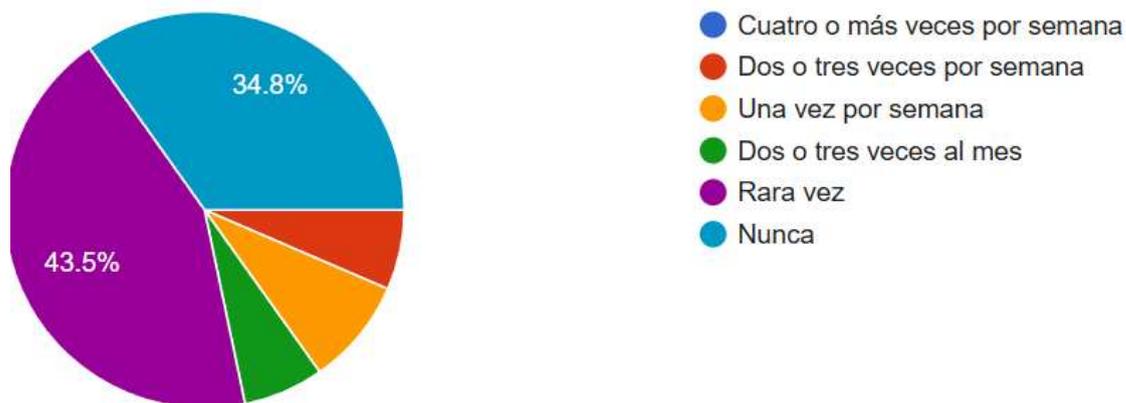


Nota. Elaboración propia, 2025.

Del total de encuestados, presentan alguna condición alimentaria específica, es decir: un 43.5% afirmó que son intolerantes a la lactosa, mientras que existe un 13% quienes padecen de la enfermedad celíaca, finalmente un 4.3% reportó sufrir ambas intolerancias (gluten y lactosa). Por otro lado, existe un 34.8% quienes indicaron no presentar esas condiciones. Entonces, se puede argumentar que con este resultado revela más del 60% de los participantes que tienen algún tipo de restricciones alimentarias, lo cual, valida la propuesta de un restaurante como NOLA, que ofrecerá una experiencia gastronómica inclusiva. Dado que, la alta prevalencia de intolerancia a la lactosa resalta la importancia de diseñar menús con alternativas claras, seguras y atractivas.

## Frecuencia de visitas a restaurantes con opciones sin gluten o sin lactosa

**Figura 24.** En caso de presentar alguna(s) de estas condiciones ¿Con qué frecuencia visita restaurantes que ofrecen opciones sin gluten o sin lactosa?



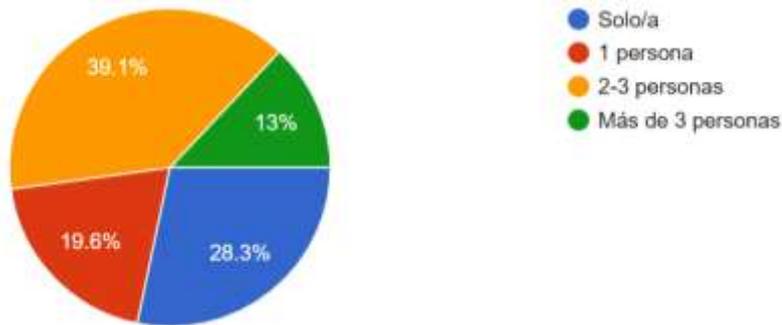
*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Del total de encuestados, existe un 43.5% quienes indicaron que rara vez visitan restaurantes que ofrecen menús adaptados a intolerancias alimentarias, por otro lado, un 34.88% afirmaron que nunca lo hacen. Con estos dos segmentos representan casi un 80% del total, afirmando así una baja frecuencia de consumo en este tipo de establecimientos, ya sea por desconocimiento o por falta de accesibilidad limitada.

Por lo tanto, este comportamiento abre una oportunidad positiva para esta propuesta del restaurante NOLA, dentro del mercado ecuatoriano. Donde factores como la escasa visibilidad de estos lugares, su limitada ubicación o la ausencia de oportunidades inclusivas podrían estar frenando su desarrollo. Entonces, con la creación de este restaurante existen varias posibilidades de posicionarse estratégicamente como una alternativa visible, confiable y accesible, sobre todo para este tipo de público quienes tienen necesidades alimentarias específicas.

## Tamaño del grupo al visitar restaurantes con opciones sin gluten o sin lactosa

Figura 25. ¿Con cuántas personas suele ir a este tipo de restaurante?



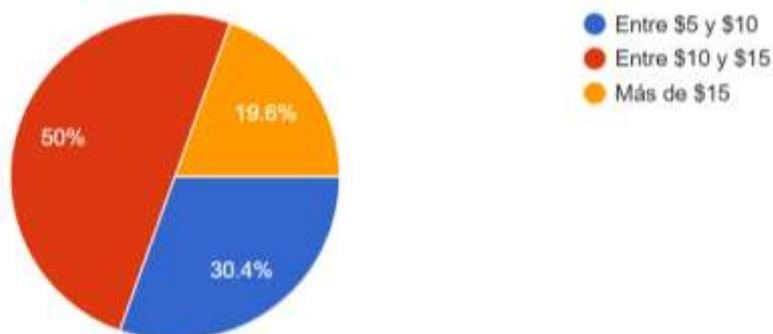
Nota. Elaboración propia, 2025.

Tras los resultados arrojados, se puede decir que existe un porcentaje del 39.1% quienes van acompañados con 2 – 3 personas, seguidamente existe un 28.3% quienes acuden solo/a, finalmente, un 19.6% que van con una sola persona. Solo el 13% indicó asistir con grupos de más de tres personas.

Entonces, este comportamiento sugiere que las visitas a restaurantes especializados en intolerancias alimentarias suelen ser de carácter íntimo o reducido, esto puede deberse a que aún no son ampliamente conocidos o aceptados como lugares de reunión grupal. Con este análisis se puede argumentar que representa una oportunidad para diseñar un ambiente acogedor y familiar, que fomente tanto la visita individual como en pequeños grupos, sin dejar de lado la posibilidad de recibir a familias o grupos más grandes con un enfoque inclusivo.

## Nivel de gasto promedio por personas en restaurantes con opciones sin gluten o sin lactosa

Figura 26. ¿Cuál es el gasto promedio por persona cuando va a este tipo de restaurante?



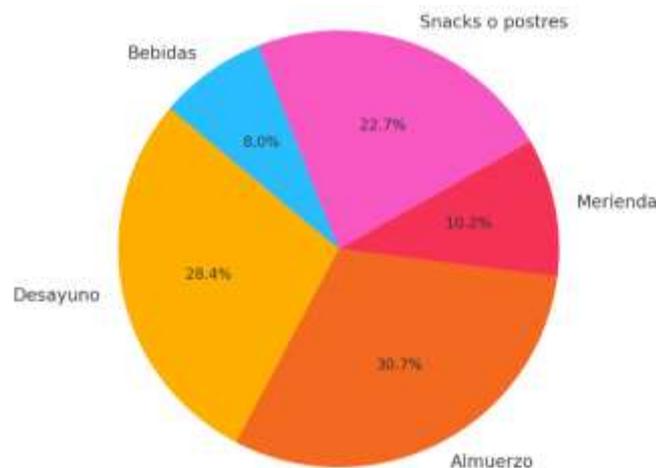
Nota. Elaboración propia, 2025.

Del total de encuestados, muestra que existe un 50% quienes gastan entre 10\$ y 15\$ por visita a este tipo de restaurantes, seguidamente un 30.4% que destina un gasto entre 5\$ y 10\$. Aunque un 19.6% reportó que gasta más de \$15 por persona.

Estos resultados, aunque existe una disposición a pagar por una experiencia gastronómica especializada, la mayoría del público objetivo busca opciones accesibles dentro de un rango medio de precios. Por tal razón, este aspecto es clave para la propuesta del restaurante NOLA, ya que permite validar la importancia de establecer un ticket promedio competitivo, donde combine calidad especializada con precios moderados. También se confirma que con un modelo de restaurante premium accesible y no uno fine dining resulta más viable para atraer y retener a este tipo de segmento de consumidores.

### **Preferencias de consumo según tipo de alimento en restaurantes con opciones sin gluten o sin lactosa**

**Figura 27.** ¿Qué tipo de alimentos suele consumir más en estos lugares?



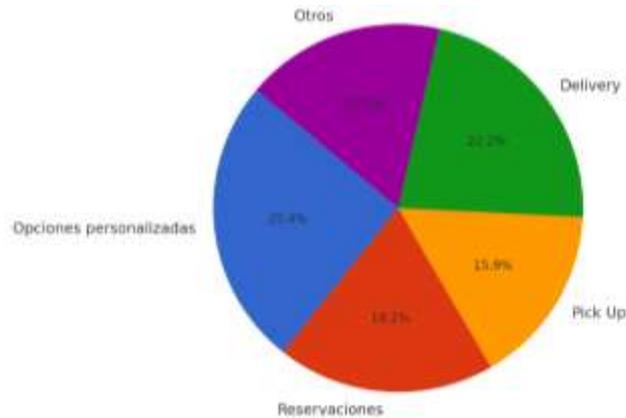
*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Del total de encuestados, evidentemente se observa una preferencia por el almuerzo con un 30.7% y el desayuno con un 28.4% como uno de los momentos de mayor consumo en este tipo de establecimientos, seguidos por los snacks o postres con un 22.7%. En la merienda o cena con un 10.2% y las bebidas con un 8.0% presentan menor relevancia.

Entonces, estos datos sugieren que la propuesta gastronómica de NOLA debe priorizarse en los platos fuertes, es decir, tanto para el desayuno como en el almuerzo, tomando en cuenta que deben de existir opciones completas y variadas adaptadas a personas con intolerancias alimentarias.

## Preferencias de servicios adicionales en restaurantes con menús especializados

Figura 28. ¿Qué otros beneficios o servicios le ofrecen en ese(s) restaurante(s)?



Nota. Elaboración propia, 2025.

De los encuestados, muestra que existe un 25.4% quienes seleccionan como “Opciones personalizadas” lo cual evidencia una elevada demanda por menús adaptadas a necesidades específicas de gustos o salud. Con este dato se reafirma la relevancia de la personalización en la oferta gastronómica, especialmente en nichos como la alimentación sin alérgenos.

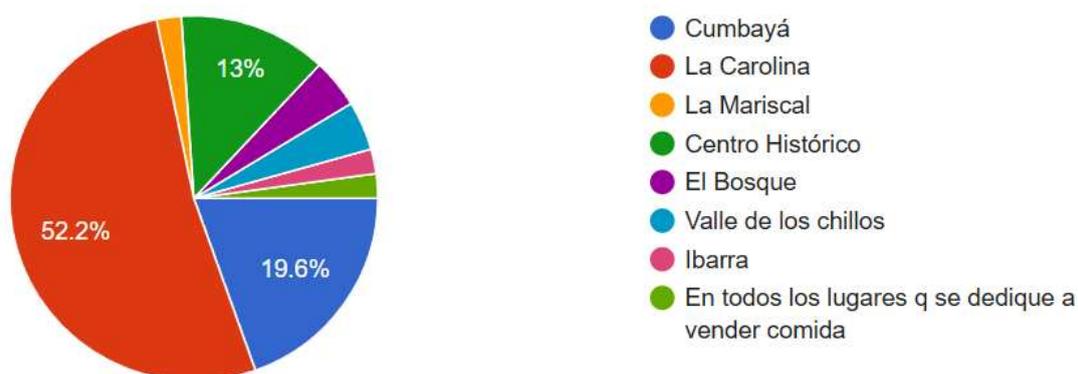
También, hay un segundo grupo con un 22.2% el cual consiste en servicio de delivery, lo que muestra que la posibilidad de recibir alimentos en casa, donde sigue siendo un valor apreciado, esto puede darse porque algunos consumidores prefieren comodidad y por evitar riesgos alérgicos en espacios no controlados.

Finalmente, existe un tercer grupo con un 19.1% en reservaciones y opciones de “otros” con un 17.5% quienes podrían incluir atención especializada, ambientes temáticos o asesorías nutricionales, también, existe un 15.9% con un servicio de Pick Up reflejando un interés moderado por el retiro de pedidos en el local.

En contexto, con este dato sugieren que la diferenciación de un restaurante especializado no solo debe enfocarse en el menú, sino que también brindan servicios que ofrezcan seguridad, atención personalizada y conveniencia, con ello se elevaría la experiencia del consumidos con intolerancia alimenticia.

## Ubicación preferida para un restaurante especializado

**Figura 29.** En caso de que se le ofrezca un restaurante cuyo menú sea especialmente diseñado para personas con este tipo de intolerancias, ¿Dónde le gustaría que estuviera ubicado?



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Del total de encuestados indica que existe un 52.2% quienes prefieren que un restaurante especializado para personas con intolerancia al gluten o lactosa se localice en el sector de La Carolina, ya que es un sector considerado como central y concurrido con mayor frecuencia, lo cual, demuestra su conveniencia por la accesibilidad, visibilidad y flujo constante de potenciales consumidores interesados en consumir alimentos libres de gluten y lactosa.

También, se ubica a Cumbayá quien ocupa un segundo lugar con un 19.6% lo que puede asociarse al perfil sociodemográfico del sector y su tendencia a opciones gastronómicas diferentes. Le sigue el Centro Histórico con un 13%, considerado con un porcentaje inferior a comparativa con el sector de La Mariscal, le sigue otros sectores lo cual demuestra que existe una demanda más amplia, aunque con menos concentración fuera de los sectores principales.

En resumen, con este dato es relevante para la toma de decisiones en base a la localización estratégica del negocio, ya que se prioriza zonas de elevado tránsito y aceptación.

### ***Técnica de la Entrevista a Experto***

Dando continuidad a la propuesta se plantea utilizar en este plan de negocios un enfoque cualitativo, ya que se desarrolló una entrevista semiestructurada a un experto del sector gastronómico. Con la finalidad de conseguir criterios profesionales basados en las oportunidades y riesgos de emprender un restaurante especializado en la alimentación libre de gluten, lactosa y con opciones para individuos quienes tienen diversos inconvenientes con su

salud y que busquen cuidar su alimentación dentro del mercado ecuatoriano.

### Objetivo de la entrevista:

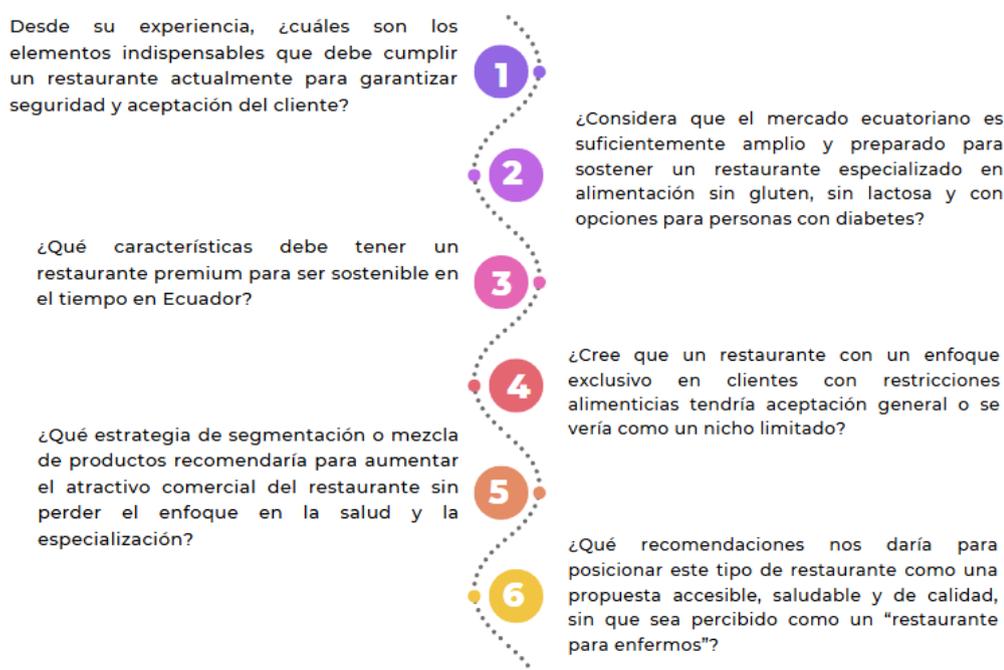
Identificar percepciones profesionales sobre la viabilidad, potencial del mercado y desafíos operativos de un restaurante premium, el cual se encuentre basado en individuos quienes tienen necesidades alimenticias específicas.

### Participantes

- **Nombre:** Diego Albán Moreira.
- **Cargo:** Director de la Carrera de Gastronomía.
- **Institución:** Universidad Internacional Del Ecuador (UIDE).

Ahora bien, es relevante considerar que la entrevista se desarrolló a través de una guía de 6 preguntas basadas en conocer:

Figura 30. Modelo de preguntas – entrevista a experto



Nota. Elaboración propia, 2025.

## **Resultados**

Según el entrevistado, la inocuidad (seguridad alimentaria), el apoyo a productores locales y la limpieza son requerimientos estándar en todos los negocios de alimentos hoy en día. No representan un valor agregado competitivo que asegure la sostenibilidad del restaurante.

Para que el negocio sea sostenible, es necesario contar con datos claros que respalden el tamaño del mercado objetivo. Se debe verificar si la cantidad de personas con intolerancias al gluten y lactosa en Ecuador es suficiente para sostener un restaurante de manera rentable, especialmente considerando que un restaurante "premium" implica precios elevados.

Un restaurante premium tendría precios de menú de entre 60 a 250 dólares o más, lo que limitaría la frecuencia de visitas de los clientes, incluso si son de clase media alta. Un restaurante fine dining usualmente recibe a los clientes de manera esporádica (una o dos veces por semestre), y no varias veces al mes. Para la sostenibilidad del negocio, es mejor buscar un modelo que permita mayor frecuencia de consumo: precios más accesibles, para que los clientes puedan visitar el restaurante varias veces al mes.

Bajar dos escalones el nivel de fine dining, sin caer en lo popular y hacerlo más familiar y accesible, pensar en un restaurante de especialidad, donde existan menús especiales para personas con restricciones alimenticias, pero donde también haya opciones para el público general.

Incluir opciones atractivas para niños y adolescentes, porque las familias movilizan mucho el consumo en restaurantes familiares, es clave que el restaurante no se perciba como un sitio "solo para enfermos", sino como un espacio para todos, con opciones saludables, seguras y sabrosas que también atienden necesidades especiales.

### **4.3 Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)**

Tras la primera fase de validación del prototipo inicial, el cual consistió en la funcionalidad digital de consulta mediante código QR, y enlace interactivo, sino que también se incorpora nuevas herramientas que permiten fortalecer la experiencia del consumidor. Es decir, en la versión del prototipo 2.0 presenta una plataforma digital optimizada, brindando así al consumidor accesibilidad desde cualquier dispositivo tecnológico, dicha propuesta tendrá una interfaz intuitiva y visualmente atractiva para el consumidor. También permitirá presentar

menús y sus respectivos ingredientes, incluyendo información nutricional específica, alertas de alérgenos y recomendaciones personalizadas dependiendo las condiciones de cada cliente que va desde la intolerancia a la lactosa, al gluten, entre otros.

Adicional, se incorpora la integración de un sistema de reservas online que permitirá agilizar el proceso sin necesidad de una interacción física, también, con el diseño gráfico del menú ha sido mejorado: puesto que se han anexado fotografías reales de los platos y un lenguaje visual natural coherente con la identidad e la marca de NOLA: moderna, confiable y saludable. Esto con la única finalidad de brindar mayor seguridad y confianza a los consumidores al instante de elegir el restaurante como opción y degustar las delicias gastronómicas especializadas para cuidar la salud de los consumidores (libres de gluten y lactosa), promoviendo así una experiencia segura y eficiente. Con esta mejora estética del restaurante NOLA se logrará posicionarse dentro del mercado ecuatoriano como una experiencia inclusiva y especializada. A continuación, se agrega el enlace de acceso a la plataforma de mejora prototipo 2.0: <https://camiladduranm10.wixsite.com/nola>.

**Figura 31.** *Presentación prototipo 2.0 Nola Restautant*



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

#### 4.4 Modelo de Monetización Bosquejo

En este apartado se presenta el modelo de monetización para el restaurante NOLA, el cual se basa en una estrategia mixta que combina ingresos directos por venta de productos con ingresos complementarios por servicios y experiencias diferenciales. En breve se procede a detallar los principales canales de generación de ingresos.

Figura 32. Modelo de monetización



Nota. Elaboración propia, 2025.

### Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

#### 5.1 Plan de internacionalización (NI)

Para la elaboración de un plan de internacionalización de la propuesta de creación del restaurante NOLA, basado en la creación de platillos gastronómico-libres de gluten y lactosa, en primeras instancias se procede a determinar objetivos, estrategias y aspectos importantes para guiar el proceso hacia el crecimiento y expansión en el mercado ecuatoriano e internacional. Para lo cual, se detalla condiciones iniciales para la operación del restaurante NOLA en su sede piloto en Quito – sector La Carolina, Ecuador, para posteriormente su

escalamiento a nivel internacional, sobre todo en ciudades con características similares (con alta concentración de población con estilos de vida saludables y demanda por opciones sin gluten ni lactosa).

#### ***5.1.1 Objetivos de internacionalización***

- Determinar una jerarquía organizacional eficiente para la sede matriz y si potencial expansión por medio de franquicias.
- Diseñar perfiles de cargos y procesos de selección, capacitación y evaluación del personal basados en estándares internacionales.
- Desarrollar un modelo de gestión por procesos para permitir uniformidad en la atención al cliente, calidad de producto y cultura organizacional en distintos países.
- Incorporar tecnologías de gestión y comunicación para facilitar la supervisión remota y coherencia operativa entre las sedes.
- Plantear estrategias de liderazgo, comunicación interna y cultura empresarial adaptables a diversos contextos culturales y normativos.

#### ***5.1.2 Investigación de mercados***

- **Matriz de selección de mercados**

#### **Análisis PESTEL**

Con el fin de identificar el país desde el cual se va a impulsar la internacionalización de la franquicia de restaurante especializado en ofrecer opciones de comida a las personas que desarrollan intolerancias alimenticias, así como las fases subsiguientes, se procede a analizar la potencialidad de Argentina, Colombia y España, países preseleccionados como posibles mercados de destino tomando en consideración sus expectativas favorables en el mercado de productos alimenticias sin gluten y sin lactosa detallados en las tendencias de alimentación saludable, además de su afinidad cultural con Ecuador.

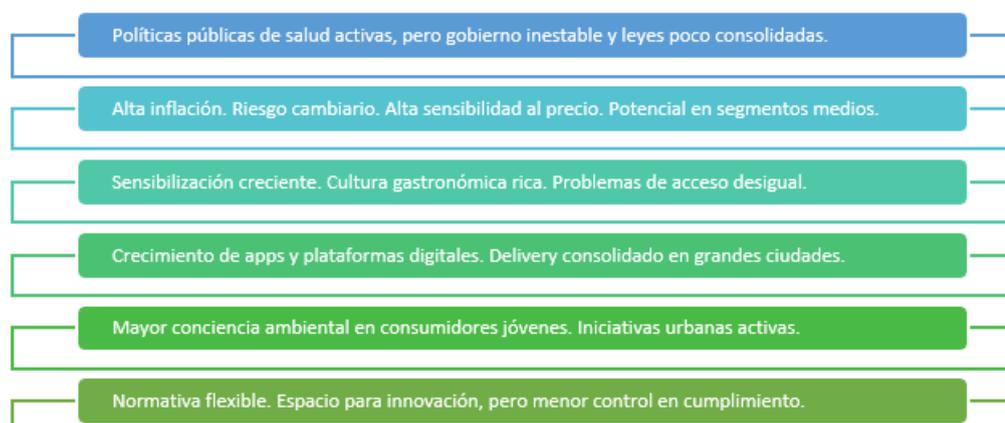
En tal sentido, se realiza el análisis macroeconómico de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (análisis PENTEL) de cada uno de estos países, así como los aspectos culturales a partir de seis dimensiones que tienen influencia en el comportamiento y las actitudes de las personas (modelo de Hofstede) (Moreno, 2022).

Finalmente, se procede a la identificación del mercado objetivo a través de la matriz de selección de mercados, la cual sirve como herramienta de marketing internacional para la escogencia de los países que representan una mayor oportunidad de cara a la planificación de la internacionalización de un negocio, a partir de la identificación y valoración de criterios pertinentes (Moreno, 2022). En este caso, se analizan y comparan Argentina, Colombia y España como destinos en el plan de internacionalización de la franquicia de restaurantes especializados en alimentos sin gluten ni lactosa.

En esta sección se presenta una visión global del análisis PESTEL realizado para los tres países, y el detalle de este de Argentina y España se encuentran en los anexos x y x+1, mientras que el de Colombia es parte del análisis del macroentorno en el desarrollo de la idea de negocio ver figura 33.

### Argentina

**Figura 33.** Listado de alérgenos según Anexo II del Reglamento (UE) N° 1169/2011



*Nota.* Tomado de Parlamento Europeo (2011).

### Análisis PESTEL de Colombia

**Factores políticos:** En Colombia destaca el interés gubernamental por promover una alimentación saludable, a través de guías que fomentan el consumo de alimentos frescos y naturales. Existe una legislación alimentaria activa y en desarrollo. El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) se encarga del seguimiento sobre medicinas, alimentos, cosméticos, entre otros, con el objetivo de garantizar la protección de la salud pública que, en este caso, está relacionado con el cumplimiento de la normativa en materia de alimentos.

**Factores económicos:** El Producto Interno Bruto del país ha experimentado crecimiento desde el año 2021, aunque su ritmo ha venido disminuyendo, según cifras disponibles hasta el año 2023 (DANE, 2025a). Las actividades que más aportan a la dinámica económica son Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida, que crecieron un 15,3% entre 2021 y 2022, siendo el sector de comida objeto de este análisis. La inflación del año 204 fue de 5,20%, lo que permite mantener el poder adquisitivo de la población y representa un incentivo al consumo en virtud de la relativa estabilidad de los precios (DANE, 2025b).

**Factores sociales:** En Colombia, estima que el 67% de las personas dan una alta importancia a los ingredientes de los alimentos y las bebidas, destacando los productos naturales y menos procesados (49%) y los libres de lactosa (28%). En tal sentido, el mercado de alimentos saludables creció el 2% en 2022 con respecto al año anterior y alcanzó los USD 2.300 millones, con una expectativa de continúe creciendo a una tasa del 3% anual hasta 2027 (Khandpur et al., 2020).

En ciudades como Bogotá, Medellín y Cali, ya se observan iniciativas emergentes que ofrecen productos específicos para personas con estas intolerancias, lo que demuestra la apertura y receptividad del mercado local. Los consumidores colombianos valoran cada vez más la experiencia gastronómica que combina sabor, nutrición y compromiso con la salud, lo que favorece el desarrollo de franquicias que ofrezcan menús atractivos, seguros y adaptados a estas necesidades.

**Factores tecnológicos:** El aumento del uso de la tecnología en el mercado de los servicios de alimentos se encuentra en franco aumento, especialmente en cuanto a la realización de pedidos y entregas a domicilio a través de aplicaciones móviles, lo que implica un ecosistema digital dinámico y un sector de tecnología alimentaria (foodtech) en expansión (Campayo et al., 2022).

**Factores ecológicos:** Dado el interés de las personas por la alimentación saludable, existe la tendencia hacia los productos orgánicos y sostenibles, lo que hace posible considerar la aceptación de la posibilidad de que la franquicia de productos especializados en ingredientes sin gluten ni lactosa, que además promueve la salud y la alimentación consciente, así como el consumo responsable, cuente con la aceptación del mercado (Khandpur et al., 2020).

**Factores legales:** En Colombia, los contratos de franquicias son acuerdos voluntarios entre franquiciantes y franquiciados, en el cual se establecen deberes y derechos de cada una de las partes. De allí que, franquicias del restaurante están sometidas al cumplimiento de la misma normativa vigente para la esta actividad económica y, además, del acuerdo establecido en el contrato respectivo. Por otra parte, es conveniente señalar que la vigencia de la Normativa progresiva sobre alérgenos y etiquetado (Cámara de Comercio Cúcuta, sf).

### **Análisis PESTEL de España**

**Factores políticos:** España está sujeta a la normativa europea sobre alérgenos alimentarios (Parlamento Europeo, 2011) y se cuenta con las iniciativas adelantadas por la FACE dirigidas a educar, divulgar, asesorar, certificar, investigar, y promover regulaciones, todo lo cual permite contar con una población educada en materia alimentaria y de salud, junto con un entorno transparente relativa a la información alimentaria facilitada a los consumidores, incluyendo servicios de restaurantes. Además, desde el gobierno se impulsan políticas públicas que promueven los hábitos de vida saludable de la población.

**Factores económicos:** Según la FACE, aproximadamente el 1% de la población española padece enfermedad celíaca, aunque se estima que alrededor del 85% de los afectados aún no ha sido diagnosticado, lo que representa una importante oportunidad para el desarrollo de servicios alimentarios especializados, situación a la que el sector de los restaurantes ha respondido mediante la creación de menús específicos sin gluten y sin lactosa (Díez & Rondán, 2004).

El proyecto FACE Restauración Sin Gluten cuenta con la mayor red de restauración sin gluten de Europa, conformada por más de 4.500 establecimientos certificados en toda España. En cuanto a los precios en España, la FACE resalta una reducción del 2.93% en el precio promedio entre los productos con y sin gluten en el año 2025, y confirma que los productos sin gluten son significativamente más caros que sus equivalentes con gluten (FACE, 2025, p. 14), por lo que hace de este un mercado premium con desarrollado de consumidores con alto poder de compra.

**Factores sociales:** Existe conciencia en la población acerca de las intolerancias alimenticias y cultura consolidada acerca de la salud y la nutrición que, junto con la regulación que obliga a los restaurantes a informar sobre alérgenos desde 2014, favorece la expansión de franquicias que garanticen calidad y formación en este ámbito. Ciudades como Madrid y

Barcelona, con su auge en turismo gastronómico, representan mercados clave para estas franquicias especializadas (Díez & Rondán, 2004).

**Factores tecnológicos:** Las plataformas de reservas en línea y delivery cuentan con amplia aceptación, particularmente en las zonas urbanas, así como la promoción de las opciones de productos a través de las herramientas del marketing digital, lo cual se evidencia en el crecimiento del sector foodtech y la oportunidad de introducir innovaciones en la oferta de valor.

**Factores ecológicos:** Los consumidores se caracterizan por estar informados en las implicaciones de la sostenibilidad, por lo que existe una creciente demanda de productos respetuosos con el medio ambiente. De allí que la incorporación de ingredientes producto de prácticas sostenibles, y de origen local, podría influir en la penetración de la franquicia de restaurantes con menú libre de gluten y lactosa.

**Factores legales:** En el país rige la normativa europea sobre las sustancias o productos que causan alergias o intolerancias, estrictas normas de etiquetado y de protección al consumidor. Además, cuenta con la Ley de Contrato de Franquicia, la cual regula los requisitos legales para establecer y operar una franquicia en el país que obliga a los franquiciantes a proporcionar información precontractual del al franquiciado, situación que puede representar un obstáculo en virtud de que este modelo se encuentra en sus etapas iniciales.

### **Análisis PESTEL de Argentina**

**Factores políticos:** El país se encuentra inmerso en una situación de cambios importantes en materia política, con incidencia en todos los ámbitos, que generan un inestabilidad e incertidumbre en el ámbito empresarial. No obstante, las actuales políticas gubernamentales van dirigidas al fortalecimiento del sector privado y la iniciativa empresarial.

**Factores económicos:** La inflación y el riesgo cambiario en el país representa un desafío significativo, en virtud de su posible impacto en el costo de los ingredientes, que a menudo son importados. Por lo que resulta conveniente el modelo de negocio que impulse la utilización de proveedores locales. La situación económica del país va evolucionando con miras a recuperar la capacidad adquisitiva de la población en general y cuenta con lo que puede considerarse una clase media con interés en consumir productos saludables, conducta que ha hecho de los productos sin gluten y sin lactosa se conviertan en productos convencionales en sus dietas (Della, 2016).

Por otra parte, los costos operativos, incluyendo alquiler, servicios públicos y mano de obra, se ven afectados por la inflación; aunque el gobierno ha tomado algunas medidas dirigidas a la reducción de impuestos, lo que es favorable para la instalación de nuevas iniciativas empresariales.

**Factores sociales:** Existe una sensibilización creciente acerca de las afecciones relacionadas con los alimentos en general y con las intolerancias al gluten y la lactosa en particular, así como la importancia de la alimentación y su contribución a la salud, que aunada a su rica cultura gastronómica rica se constituyen en un factor favorable para la receptividad de nuevas alternativas de restaurantes especializados en alimentos libres de gluten y lactosa. Argentina evidencia un crecimiento anual del mercado de alimentos y bebidas sin gluten del 8,56% para el periodo 2024-2029, destacando como el segundo mercado más grande y con mayor crecimiento para este rubro en América del Sur (Della, 2016). También es necesario señalar la desigualdad existente en la población, lo cual pudiera considerarse un reto debido a la alta sensibilidad al precio; sin embargo, su cambio cultural acerca de este tipo de productos permite pensar en su potencial.

Argentina (con el mayor crecimiento) lidera, junto con Brasil, el mercado sudamericano de productos para las intolerancias alimentarias (Della, 2016). Lo que abre un mercado potencial amplio para franquicias de restauración especializadas. El creciente movimiento de comida saludable ha impulsado la demanda de productos frescos, orgánicos y adaptados a estas necesidades dietéticas, especialmente en ciudades con fuerte cultura gastronómica como Buenos Aires, Córdoba y Mendoza.

El interés por el turismo gastronómico y la búsqueda de experiencias culinarias saludables fortalecen aún más esta oportunidad. Además, la posibilidad de establecer alianzas con productores locales de ingredientes libres de gluten y lactosa puede garantizar la calidad y frescura de los productos, a la vez que apela a la sostenibilidad y responsabilidad social, valores cada vez más valorados por el consumidor argentino (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias, s.f.).

**Factores tecnológicos:** Existe un crecimiento en la penetración del marketing digital, en especial, de las aplicaciones apps y plataformas digitales, en especial entre la población joven, quienes se inclinan por estilos de vida más saludables (Della, 2016). Además, los servicios de delivery se han consolidado, especialmente en las grandes ciudades.

**Factores ecológicos:** Se ha desarrollado mayor conciencia ambiental en consumidores jóvenes, quienes se inclinan por iniciativas urbanas activas. Además, la disponibilidad y costo de ingredientes alternativos de proveedores locales o regionales, contribuye a la posibilidad de la conformación de partners de cara a la economía circular (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias , s.f.).

**Factores legales:** Existen regulaciones favorables a la promoción de alimentos sin gluten y la guía de buenas prácticas desarrollada por la ANMAT para el sector gastronómico facilita la implementación de este tipo de menús, las cuales se complementan con la normativa en materia de higiene y seguridad alimentaria. Legislación que impulsa el emprendimiento, generando espacios para innovación, pero menor control en cumplimiento. El país incorporó la regulación de las franquicias en su Código Civil y de Comercio (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias , s.f.).

En la Tabla 53 se presenta un resumen del análisis PESTEL realizado para Argentina, Colombia y España.

**Tabla 53.** *Matriz de análisis de mercados internacionales -PESTEL*

FACTOR	EC Ecuador	AR Argentina	CO Colombia	ES España
<b>Político</b>	Normativa clara en BPM y HACCP, pero limitada en etiquetado especializado. Escaso control sobre alérgenos.	Políticas públicas de salud activas, con gobierno adelantando cambios y leyes poco consolidadas.	Legislación alimentaria activa y en desarrollo. Supervisión de INVIMA.	Alta regulación y normativas europeas estrictas. FACE con respaldo institucional.
<b>Económico</b>	Dólar como moneda reduce riesgo cambiario. Estabilidad moderada. Menor poder adquisitivo.	Alta inflación. Riesgo cambiario. Alta sensibilidad al precio. Potencial en segmentos medios.	PIB en crecimiento y expansión del sector servicios. Poder adquisitivo medio.	Alta capacidad de gasto. Mercado premium desarrollado.
<b>Social</b>	Tendencia emergente en salud. Poco conocimiento sobre intolerancias. Alto desperdicio de alimentos.	Sensibilización creciente. Cultura gastronómica rica. Problemas de acceso desigual.	Mayor concienciación en salud e inclusión alimentaria. Fuerte vida social y familiar.	Cultura saludable consolidada. Elevada conciencia sobre celiacía.
<b>Tecnológico</b>	Digitalización media. Presencia de apps de delivery y redes sociales en expansión.	Crecimiento de apps y plataformas digitales. Delivery consolidado en grandes ciudades.	Ecosistema digital dinámico. Foodtech en expansión.	Tecnología avanzada en gestión alimentaria y delivery.
<b>Ecológico</b>	Enfoques en sostenibilidad aún en desarrollo. Oportunidades de innovación.	Mayor conciencia ambiental en consumidores jóvenes. Iniciativas urbanas activas.	Tendencia hacia productos orgánicos y sostenibles.	Alta exigencia ecológica y consumidores informados.

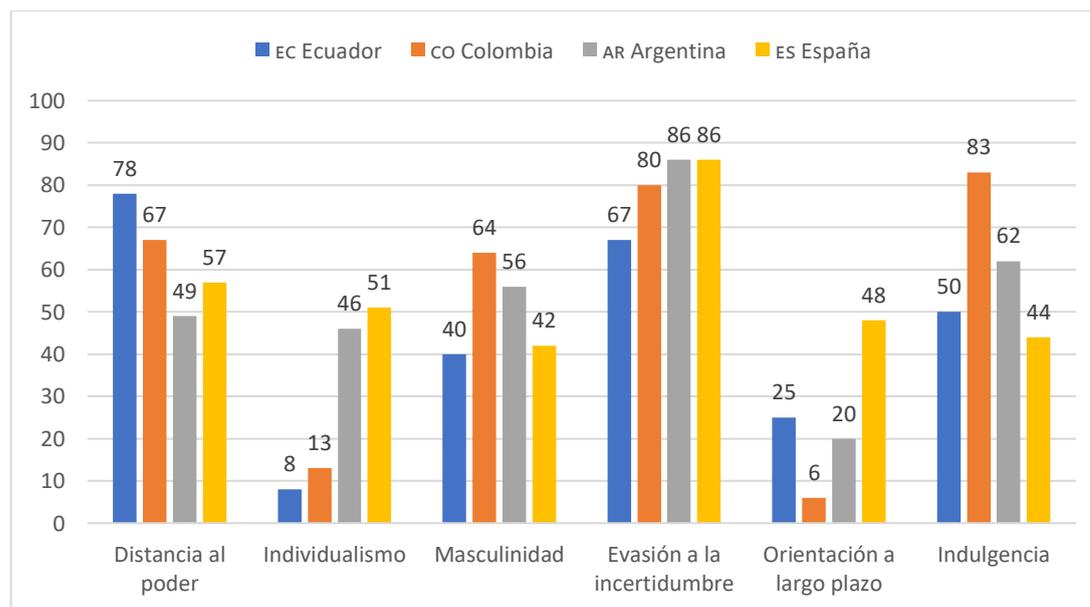
FACTOR	ec Ecuador	AR Argentina	co Colombia	es España
<b>Legal</b>	Reglamentaciones generales. Ausencia de leyes específicas para alérgenos.	Normativa flexible. Espacio para innovación, pero menor control en cumplimiento.	Normativa progresiva (Ley 9, Resolución 5109) sobre alérgenos y etiquetado.	Normas específicas y estrictas en materia etiquetado, protección al consumidor y franquicias.

*Nota.* Adaptado de *Matriz de análisis PESTEL internacional* (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias , s.f.). Elaboración propia 2025

## Análisis 6 Dimensiones de Hofstede

Con la finalidad de comprender las diferencias culturales entre los países analizados y las formas de hacer negocios en ellas, se emplea la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede. Este análisis abarca seis dimensiones: Índice de Distancia de Poder, Colectivismo vs. Individualismo, Índice de Evitación de la Incertidumbre, Feminidad vs. Masculinidad, Orientación a Corto Plazo vs. Orientación a Largo Plazo y Restricción vs. Indulgencia (Geert Hofstede , 2015).

**Figura 34.** *Análisis de Diferencias Culturales de Hofstede entre Ecuador, Colombia, Argentina y España.*



*Nota.* Realizado a partir de la matriz de datos de dimensiones de Hofstede (2015).

Ecuador, como sede matriz, se caracteriza por una alta distancia al poder (78) y bajo individualismo (8), lo que evidencia estructuras sociales jerárquicas y preferencias por la toma de decisiones colectivas. Su nivel medio de evasión a la incertidumbre (67) implica cierta

cautela frente a innovaciones, por lo que la marca debe posicionarse como confiable y segura desde el inicio, especialmente en aspectos como el control de alérgenos y la certificación de productos. La indulgencia media (48) sugiere un balance entre autocontrol y disfrute, por lo que se deben combinar propuestas saludables con experiencias placenteras.

Argentina, por su parte, presenta una cultura más equilibrada, con una evasión a la incertidumbre muy alta (86) y masculinidad media (56), lo que refleja una fuerte necesidad de seguridad y estructura en el consumo, pero también apertura a la competencia y logro personal. No obstante, su contexto económico inestable puede limitar la frecuencia de consumo en segmentos premium, por lo que se recomienda explorar este mercado con modelos adaptativos o pilotos regionales.

Colombia deja en evidencia una alta indulgencia (83) y su bajo puntaje en orientación a largo plazo (6) indica una preferencia por gratificaciones inmediatas, que sumado a su orientación colectivista (bajo individualismo: 13) sugiere una cultura propicia para el disfrute en grupo, y favorable para compartir en lugares públicos, como los restaurantes, coherente con la visión del modelo franquicia de restaurantes especializado en comida sin gluten ni lactosa, de ser un espacio inclusivo y amigable.

En cuanto a España este representa un entorno más maduro para una futura expansión consolidada. Su cultura refleja un equilibrio entre individualismo (51), evasión a la incertidumbre (86) y orientación a largo plazo (48). Esto, sumado a su entorno legal estricto y un alto nivel de consciencia sobre salud y nutrición, hace de España un destino ideal para la profesionalización y escalamiento del modelo de franquicia, aunque con mayores barreras regulatorias y niveles de competencia más elevados.

### **Selección del mercado internacional**

Para la selección del país en el cual se iniciará el proceso de internacionalización, se empleó la matriz de selección de mercados internacionales, la cual es una herramienta que permite evaluar y priorizar países o regiones (en este caso, Argentina, Colombia y España), de acuerdo con criterios considerados clave, con el fin de expandir negocios con éxito, permitiendo a las empresas minimizar riesgos y maximizar oportunidades (Kotler & Keller, 2020). En tal sentido, se consideraron los siguientes factores clave de éxito:

- **Potencial de mercado:** abarca tanto la magnitud de la población con necesidades de dietas especializadas para personas con intolerancias alimenticias, así como las

interesadas en cuidar su alimentación y llevar un estilo de vida saludable. Una alta puntuación indica la presencia de un mercado potencial con necesidad e interés en consumir productos sin gluten ni lactosa.

- **Afinidad cultural y gastronómica:** implica las consideraciones acerca de las diferencias culturales del país destino en relación con Ecuador (país matriz) del concepto de negocio. Una alta puntuación implica una mayor afinidad entre el país analizado y Ecuador.
- **Riesgo político:** se relaciona con las condiciones del país en esta materia, debido a su impacto en el entorno empresarial. El alto riesgo se traduce en una puntuación baja.
- **Regulación sanitaria y exigencia normativa:** existencia de normativas en cada país sobre los alimentos, manejo y características, en particular, en materia de productos alergénicos, así como sus niveles de exigencia. Si bien, estándares más altos van en beneficio para los consumidores, también es cierto que involucran mayores barreras de ingreso para nuevos negocios.
- **Competencia en el sector gastronómico de especialidades:** se refiere a la mayor (o menor) existencia de restaurantes dedicados a especialidades gastronómicas dirigida a las personas con intolerancia al gluten y la lactosa, en otras palabras, la fortaleza de la oferta consolidada en el país. Una alta puntuación implica menor competencia en el mercado y menores reacciones adversas ante la nueva propuesta de restaurante.
- **Riesgo económico:** se refiere a la situación económica del país, como inflación, crecimiento, costos de inversiones, materias primas, mano de obra, entre otros. Al igual que en el caso de riesgo político, una alta puntuación refleja un bajo riesgo y viceversa.

En la Tabla 54 se presentan las ponderaciones otorgadas a cada criterio para el proyecto que reflejan su importancia para el éxito de este, las puntuaciones de cada país con respecto a los distintos criterios y los resultados obtenidos.

**Tabla 54.** Matriz de selección de mercados entre Argentina, Colombia y España

Criterio	Puntuación			Ponderación			Subtotal ponderado		
	Argentina	Colombia	España	Argentina	Colombia	España	Argentina	Colombia	España
Potencial de mercado	.00	.00	.00	.33	.50	.17	.98	2.00	.85
Afinidad cultural y gastronómica	.00	0.00	.00	.00	.67	.17	.00	6.70	.85
Riesgo político	.00	.00	.00	.67	.00	.33	1.69	.00	.31
Regulación sanitaria y exigencia normativa	.00	.00	.00	.67	.17	.50	1.69	.36	.00
Competencia en el sector gastronómico inclusivo	.00	.00	.00	.22	.00	.33	.32	.00	.65
Riesgo económico	.00	.00	.00	.50	.17	.33	0.50	0.53	.98
<b>Total ponderado</b>							<b>6.18</b>	<b>3.59</b>	<b>4.64</b>

*Nota.* Adaptado de *Análisis matriz selección franquicia internacional* (Kotler & Keller, 2020). Elaboración propia 2025

El análisis del entorno macroeconómico y cultural realizado de Argentina, Colombia y España, que Colombia es el primer mercado internacional en el cual incursionar con el modelo de franquicias de restaurantes de especialidades sin gluten ni lactosa, debido a su afinidad cultural colectivista, orientada al disfrute y experiencias sensoriales, con preferencia por gratificaciones inmediatas, lo cual favorece estrategias de marketing como menús temáticos, lanzamientos periódicos y promociones puntuales. Además, el crecimiento del sector de alimentos saludable y condiciones regulatorias favorables a la introducción de nuevos negocios, propiciando la inversión en este proyecto.

Argentina representa una oportunidad de alto valor, debido al crecimiento del mercado, a pesar de las evidencias de sensibilidad al precio. España representa una oportunidad en el mediano plazo, cuando el concepto de negocio demuestre sus bondades de posicionamiento en el mercado y rentabilidad, debido a la madurez y regulaciones existentes en ese país.

### Localización MATRIZ

**Tabla 55.** Análisis Comparativo de Selección de Mercado

País	Ventajas Clave	Riesgos o Desafíos	Recomendación Fase
<b>EC Ecuador (Matriz)</b>	Bajo riesgo cambiario, conocimiento del mercado, pionerismo.	Escaso marco legal especializado, educación del consumidor.	Base de operaciones y estandarización
<b>AR Argentina</b>	Cultura gastronómica fuerte, demanda por salud en crecimiento.	Inestabilidad económica y política.	Fase exploratoria/piloto
<b>CO Colombia</b>	Cultura similar, demanda alta, marco legal en transición.	Alto control de calidad, cumplimiento normativo.	Fase 2 - Primera Internacionalización
<b>ES España</b>	Alta demanda, entorno legal profesional, consumidores conscientes.	Alta competencia y barreras de entrada.	Fase 3 - Expansión Consolidada

*Nota.* Adaptado de *Matriz de análisis comparativo localización NOLA restaurant* (Kotler & Keller, 2020). Elaboración propia 2025

Con base en el análisis PESTEL, los datos del estudio de mercado y las características demográficas del público objetivo, se ha determinado que la ubicación ideal para la apertura de la matriz del restaurante NOLA es La Carolina, en la ciudad de Quito, Ecuador.

**Tabla 56. Matriz de Análisis PESTEL comparativo con ECUADOR**

País	Ventajas Clave	Riesgos o Desafíos	Recomendación
EC Ecuador (Matriz)	Conocimiento del mercado local, menor riesgo cambiario, oportunidad de pionerismo en sector saludable.	Bajo conocimiento público, escaso marco legal especializado.	Base de operaciones ideal para estandarizar modelo.
AR Argentina	Gran oportunidad por alta incidencia de intolerancias, cultura saludable emergente.	Riesgo financiero alto por inflación e inestabilidad.	Fase exploratoria o piloto temporal.
CO Colombia	Cultura similar, alta demanda potencial, regulación clara en crecimiento.	Requiere cumplir regulaciones sanitarias específicas y mantener calidad constante.	Primer país a internacionalizar (fase 2).
ES España	Alta demanda, alto poder adquisitivo, entorno legal profesionalizado.	Competencia elevada y costos iniciales altos.	Fase de expansión consolidada (fase 3).

*Nota.* Adaptado de *Matriz de análisis PESTEL en Ecuador* (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias, s.f.). Elaboración propia 2025.

### **Análisis de la selección de mercados internacionales**

- **Argentina**

En Argentina, más del 30% de la población se considera que tiene alguna intolerancia alimentaria, incluyendo intolerancia al gluten y a la lactosa, lo que abre un mercado potencial amplio para franquicias de restauración especializadas. El creciente movimiento de comida saludable ha impulsado la demanda de productos frescos, orgánicos y adaptados a estas necesidades dietéticas, especialmente en ciudades con fuerte cultura gastronómica como Buenos Aires, Córdoba y Mendoza.

El interés por el turismo gastronómico y la búsqueda de experiencias culinarias saludables fortalecen aún más esta oportunidad. Además, la posibilidad de establecer alianzas con productores locales de ingredientes libres de gluten y lactosa puede garantizar la calidad y frescura de los productos, a la vez que apela a la sostenibilidad y responsabilidad social, valores cada vez más valorados por el consumidor argentino.

- **Colombia**

Según estimaciones recientes, aproximadamente el 20% de la población colombiana presenta algún tipo de intolerancia alimentaria, incluyendo intolerancia al gluten y a la lactosa, lo que configura un nicho de mercado en crecimiento para franquicias de restaurantes especializados. La adopción de estilos de vida más saludables y el acceso a información a través de redes sociales han elevado la conciencia sobre la importancia de dietas libres de alérgenos.

En ciudades como Bogotá, Medellín y Cali, ya se observan iniciativas emergentes que ofrecen productos específicos para personas con estas intolerancias, lo que demuestra la apertura y receptividad del mercado local. Los consumidores colombianos valoran cada vez más la experiencia gastronómica que combina sabor, nutrición y compromiso con la salud, lo que favorece el desarrollo de franquicias que ofrezcan menús atractivos, seguros y adaptados a estas necesidades.

- España

Según la Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE), aproximadamente el 1% de la población española padece enfermedad celíaca, aunque se estima que alrededor del 85% de los afectados aún no ha sido diagnosticado, lo que representa una gran oportunidad para el desarrollo de servicios alimentarios especializados. La celiaquía es la enfermedad crónica intestinal más frecuente en España y afecta tanto a niños como a adultos, con una prevalencia especialmente alta en la población pediátrica. Además, la intolerancia a la lactosa es también muy común en España, afectando a un porcentaje significativo de la población adulta, lo que impulsa la demanda de opciones sin lactosa en el sector restaurantero.

El sector de los restaurantes ha respondido a esta necesidad mediante la creación de menús específicos sin gluten y sin lactosa, y el proyecto FACE Restauración Sin Gluten cuenta ya con más de 4.500 establecimientos certificados en toda España, siendo la mayor red de restauración sin gluten de Europa.

Asimismo, la creciente concienciación sobre la salud y la nutrición, junto con la regulación que obliga a los restaurantes a informar sobre alérgenos desde 2014, favorece la expansión de franquicias que garanticen calidad y formación en este ámbito. Ciudades como Madrid y Barcelona, con su auge en turismo gastronómico, representan mercados clave para estas franquicias especializadas. En contexto se presenta la siguiente ilustración donde se da a conocer el proceso para la investigación de mercado.

Figura 35. Investigación de mercado



Nota. Elaboración propia, 2025.

## 5.2 Producto

- **Identificación:** en este aspecto, el producto principal de la presente propuesta internacional es una oferta netamente gastronómica innovadora y especializada en alimentos libres de gluten y lactosa, dirigida específicamente a consumidores con intolerancia alimentaria, personas con necesidades dietéticas específicas o incluso quienes tengan preferencias por una alimentación saludable. El restaurante NOLA, se posiciona como un restaurante temático que promueve la inclusión alimentaria, combinando así distintos tipos de sabores, nutrición y seguridad en cada platillo.
- **Presentación:** La presentación de los platillos se realizan bajo estándares de calidad que represente la identidad visual clara, moderna y coherente, sobre todo cuidando los valores que se desea plasmar, como: salud y sostenibilidad. Donde, cada platillo incluye información detallada de sus ingredientes, alérgenos y procesos de elaboración. Esta propuesta se apoya en el uso de empaques biodegradables para pedidos a domicilio, etiquetados con mensajes como “Libre de gluten” y “Libres de lácteos” que dependiendo del país será aplicado el lenguaje respectivo. Por otro lado, el menú está disponible en formato digital por medio del escaneo de códigos QR y enlaces seguros como interactivos,

logrando facilitar el acceso a información completa y personalizada del producto.

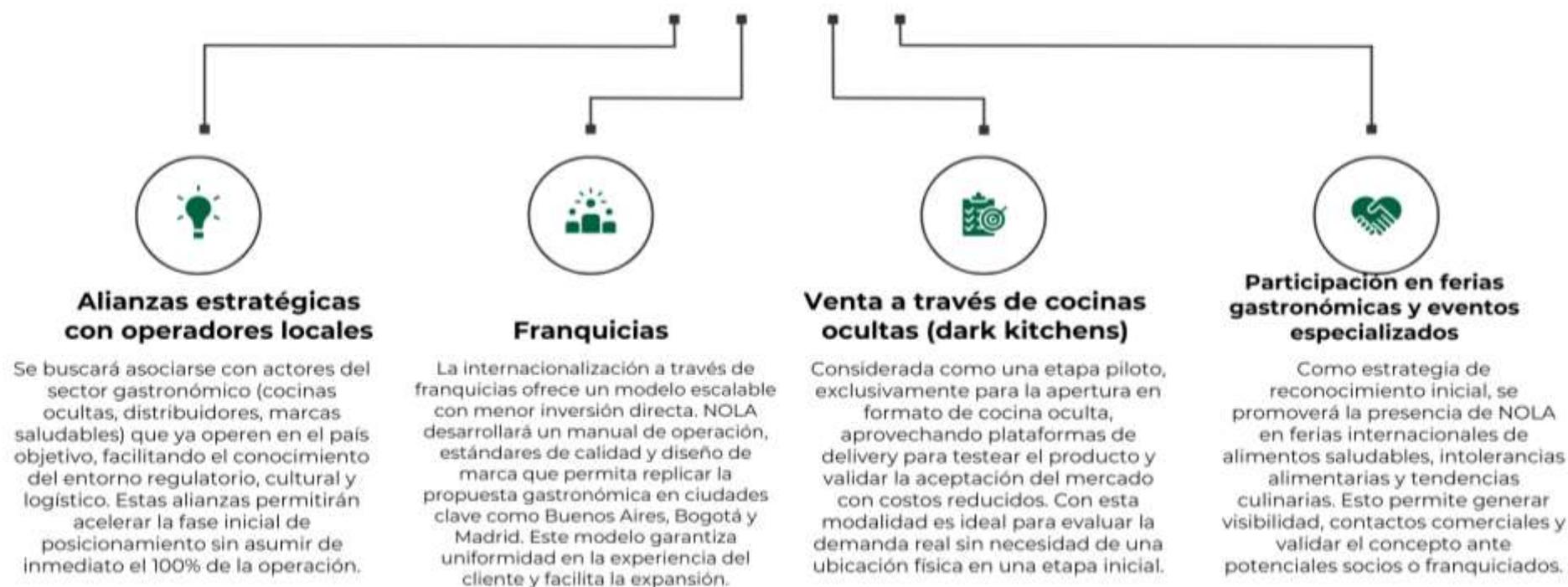
- *Cumplimiento con las características del mercado:* La oferta cumple con las tendencias actuales de consumo internacional, que privilegian productos saludables, transparentes y seguros. Se adapta a mercados con creciente demanda de opciones sin alérgenos, pauses como: Colombia, Argentina y España, donde se integran prácticas culinarias locales con estándares de internacionales. También, se toma a consideración las respectivas normativas de etiquetado y certificación alimentaria exigida por cada país, logrando así garantizar confianza y aceptación del producto dentro del mercado.

### **5.3 Estrategia de entrada al mercado**

En este punto, para asegurar la indecisión efectiva en los mercados seleccionados, tales como: Colombia, Argentina y España, NOLA ejecutará una estrategia de entrada gradual, reduciendo así riesgos y mejoras de recursos. Las principales vías de ingresos consideradas son:

Figura 36. Estrategia de entrada al mercado internacional

# Estrategias de Entrada al Mercado Internacional



Nota. Elaboración propia, 2025.

## **5.4 Aspectos legales**

Para garantizar una correcta implementación y conforme a las normativas de cada país, es importante que NOLA considere los siguientes aspectos legales al momento de realizar su proceso de expansión, entre ellos son:

### **1. Registro de marca y propiedad intelectual**

Para que el restaurante NOLA, inicie sus actividades independientemente del país, sin embargo, como su matriz está localizado en el país de Ecuador, Provincia de Pichincha, Cantón Quito, deberá de registrar la marca ante las respectivas oficinas nacionales de propiedad intelectual, asegurando la exclusividad, protección del logo, nombre y eslogan en territorio extranjero y nacional.

- Colombia: Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)
- Argentina: Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI)
- España: Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)

### **2. Regulaciones sanitarias y etiquetado**

En este aspecto dependiendo de cada país exige el cumplimiento de normas sanitarias específicas para la manipulación y comercialización de alimentos, en especial cuando se declara que el producto es “sin gluten” o “sin lactosa”.

- Norma de etiquetado que detallen ingredientes, alérgenos y valores nutricionales.
- Certificación de manipulación higiénica de alimentos y control de trazabilidad.
- En España se deben de cumplir con el reglamento (UE) N° 1169/2011 en base a la información alimentaria facilitada por el consumidor.

### **3. Licencias de funcionamiento**

Es necesario conseguir permisos en el municipio o locales de operación, los cuales incluyen: licencia de actividad para establecimiento gastronómico, permiso sanitario de funcionamiento emitido por la autoridad de salud pública y el registro ante los organismos tributarios locales.

### **4. Legislación laboral**

Para la legislación laboral se debe de cumplir con la normativa laboral vigente en cada

país, como: contratación formal de empleados, cumplimiento del salario mínimo y seguridad social y la respectiva capacitación obligatoria en seguridad e higiene alimentaria.

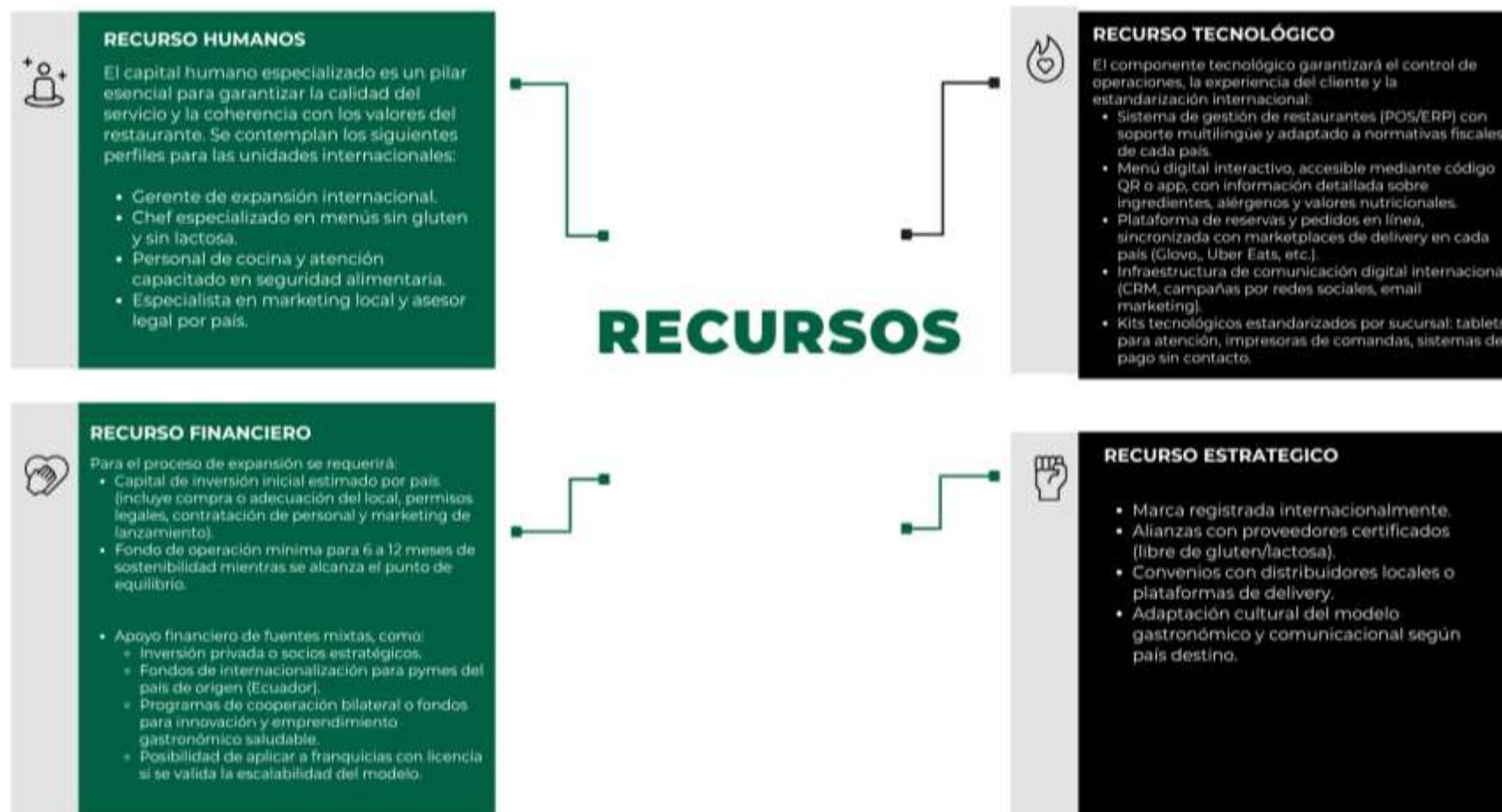
### **5. Régimen de franquicias (en caso de aplicar)**

Finalmente, en caso de efectuar el proceso de expansión por medio de las franquicias se deberá de redactar un contrato de franquicia internacional el cual se encuentre ajustado en base a la legislación comercial correspondiente de cada país, siempre y cuando regule: derechos de uso de la marca, obligaciones del franquiciado y del franquiciante y las tarifas de royalty y condiciones de rescisión.

### **5.5 Recursos**

Para la ejecución de la propuesta de internacionalización del restaurante NOLA, se identifican y estructuran los siguientes aspectos claves, tales como: recursos humanos, materiales y técnicos, financieros, jurídicos y de propiedad intelectual y los estratégicos.

Figura 37. Recursos



Nota. Elaboración propia, 2025.

## 5.6 Actividades clave

Para este apartado es importante mencionar que se deben de determinar actividades esenciales, tales como: producción, marketing, logística, atención al cliente y evaluación que apoyen la estrategia general, todos estos aspectos en función de conseguir las metas plasmadas. En la siguiente ilustración se detalla las acciones por cada una de las actividades planteadas.

Figura 38. Actividades del plan de internacionalización



Nota. Elaboración propia, 2025.

## 5.7 Localización (MATRIZ)

Para la elección de localización de internacionalización del restaurante NOLA, se debe de responder a criterios estratégicos que se encuentren basados en captar un mercado consciente de la alimentación saludable y con un elevado poder adquisitivo y apertura a propuestas gastronómicas innovadoras. Entonces, en base a estudios de mercado, se han considerado los siguientes aspectos:

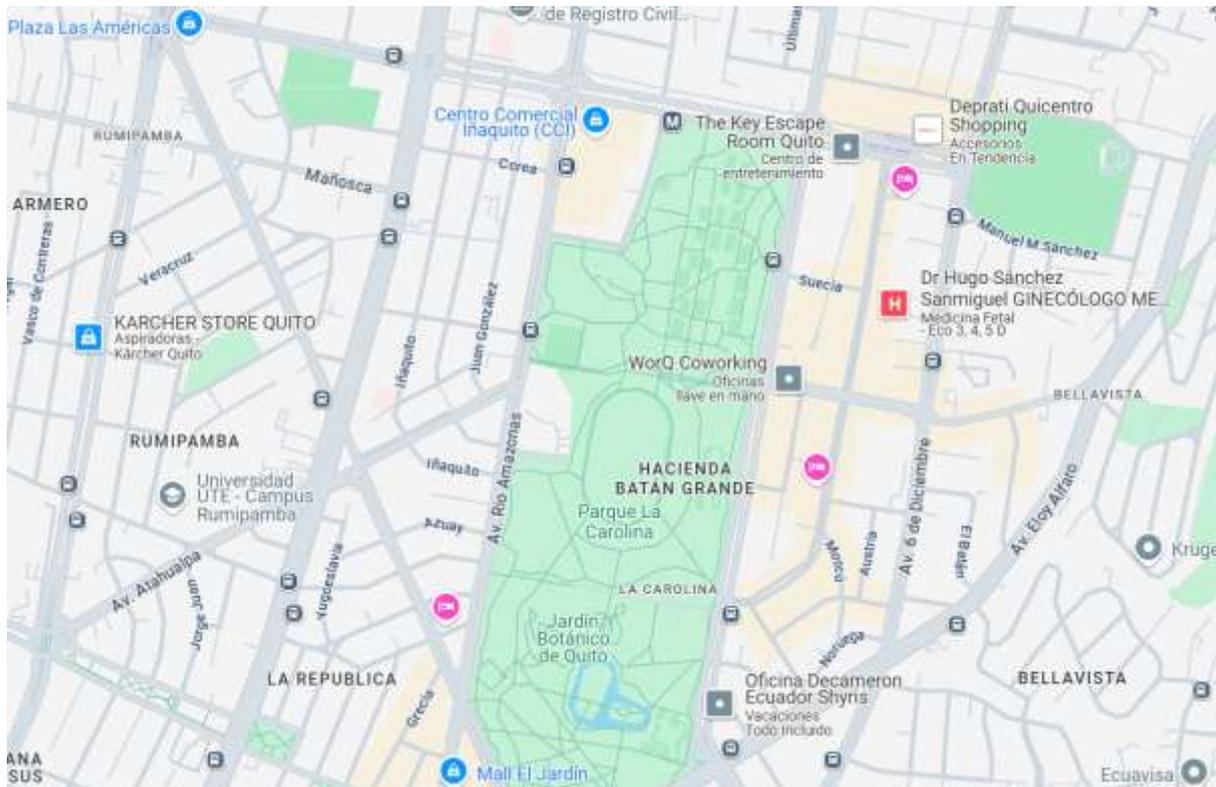
Figura 39. Localización



Nota. Elaboración propia, 2025.

Aunque, como punto de partida, el restaurante NOLA se establecerá inicialmente en el sector de Quito, dentro de la imagen se puede apreciar el croquis del sector “La Carolina” en donde se pretende ubicar al restaurante, se ha considerado un perímetro adaptado al sector con los lugares más recorridos del mismo, por lo cual es la ubicación ideal, es un sector bastante central y de fácil acceso para brindar atención a todos los clientes que gusten asistir al restaurante.

**Figura 40.** Croquis sector La Carolina



*Nota.* Tomado de Google Maps, 2025.

Una vez validado el modelo en el mercado local, se prevé su expansión internacional hacia ciudades estratégicas como Bogotá, Buenos Aires y Madrid, siempre y cuando se vaya seleccionando zonas urbanas con alta receptividad hacia propuestas gastronómicas saludables, sin gluten y lactosa.

## 5.8 Operaciones (Mapa de procesos)

Figura 41. Operaciones (Mapas de procesos)



Nota. Elaboración propia, 2025.

## Operaciones del mapa de procesos del restaurante NOLA

Figura 42. Descripción de operaciones del mapa de procesos del restaurante NOLA

Proceso	Objetivos	Involucrados	Actividades
<b>Planeación y seguimiento del modelo de negocio inclusivo</b>	Asegurar la implementación efectiva y sostenida del modelo de negocio sin gluten ni lactosa	Alta dirección, Dirección operativa	Definir metas estratégicas, monitorear indicadores, ajustar procesos según resultados.
<b>Evaluación de satisfacción del cliente (incluye retroalimentación sobre alergias/intolerancias)</b>	Conocer y mejorar la experiencia del cliente con base en sus necesidades alimentarias	Atención al cliente, Marketing	Aplicar encuestas, analizar resultados, implementar mejoras.
<b>Fomentar alianzas con pequeños agricultores para fortalecer gestión circular</b>	Garantizar una cadena de suministro sostenible y responsable	Gerencia general	Identificar productores locales, firmar acuerdos, supervisar entregas.
<b>Selección de productos libres de lactosa y gluten</b>	Garantizar insumos seguros para personas con intolerancias	Proveedores, supervisor de cocina, personal de recepción.	Inspeccionar etiquetas, verificar certificaciones, aprobar productos.
<b>Compra directa a pequeños agricultores locales</b>	Apoyar economías locales y reducir intermediarios	Logística.	Visitar productores, negociar precios, coordinar entregas.

<b>Proceso</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Actividades</b>
<b>Planificación de menús inclusivos y nutritivos</b>	Ofrecer platos variados, nutritivos y seguros	Chefs, auxiliares de cocina, nutricionista.	Diseñar recetas, validar nutricionalmente, establecer estándar de porciones.
<b>Recepción y control de consumos</b>	Verificar cantidades y calidad de productos recibidos	Almacén, Calidad, Cocina	Registrar productos, verificar contra facturas, detectar pérdidas.
<b>Preparación de alimentos diferenciados (evitar contaminación cruzada)</b>	Asegurar inocuidad alimentaria para alérgicos e intolerantes	Cocina, Inocuidad, Personal de limpieza	Establecer zonas separadas, capacitar en manipulación segura, supervisar procesos.
<b>Servicio en el restaurante y pedidos para llevar</b>	Brindar atención rápida y personalizada	Meseros, Caja, Cocina, Empaque	Tomar pedidos, preparar alimentos, entregar al cliente.
<b>Educación alimentaria al cliente</b>	Informar sobre ingredientes y beneficios de la dieta sin gluten/lactosa	Marketing, Meseros	Diseñar material informativo, capacitar personal, atender consultas.
<b>Gestión de pedidos</b>	Organizar pedidos internos y externos eficientemente	Recepcionistas, Cocina, Empaque	Registrar pedidos, confirmar entregas, coordinar con cocina
<b>Encuestas de satisfacción y fidelización</b>	Evaluar experiencia del cliente y fortalecer su lealtad	Atención al cliente, Marketing	Distribuir encuestas, analizar datos, aplicar mejoras

<b>Proceso</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Actividades</b>
<b>Formación continua del personal en intolerancias y manipulación segura</b>	Capacitar permanentemente para garantizar un servicio seguro	RRHH, Inocuidad, Operaciones	Diseñar módulos, ejecutar capacitaciones, Evaluar aprendizaje.
<b>Limpieza y desinfección diferenciada de equipos e instalaciones</b>	Evitar contaminación cruzada entre alimentos convencionales y especiales	Limpieza	Definir protocolos, asignar zonas, verificar limpieza.
<b>Gestión de compras y evaluación de proveedores</b>	Seleccionar proveedores confiables y productos certificados	Compras, Calidad	Evaluar desempeño, realizar auditorías, Actualizar listado.
<b>Gestión de reclamos y auditoría interna del sistema de inocuidad</b>	Detectar fallas y mejorar continuamente la seguridad alimentaria	Calidad, Atención al cliente	Registrar incidentes, ejecutar auditorías, implementar correctivos.
<b>Control de documentación y trazabilidad de ingredientes</b>	Rastrear origen y destino de cada ingrediente	Calidad, Cocina, Logística	Etiquetar productos, registrar lotes, controlar inventario.

<b>Proceso</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Actividades</b>
<b>Gestión de residuos orgánicos y elaboración de abono natural</b>	Promover prácticas sostenibles dentro del restaurante	Operaciones, Ambiental, Cocina	Separar residuos, Procesar compost, Usar en áreas verdes
<b>Implementación de señalética inclusiva y accesible</b>	Facilitar la experiencia de personas con discapacidades	Diseño, Marketing, Operaciones	Diseñar señalética, Instalar en puntos clave, Evaluar accesibilidad
<b>Gestión de licencias sanitarias y normativa de alérgenos</b>	Cumplir la normativa sanitaria y garantizar inocuidad legal	Legal, Calidad, Administración	Solicitar licencias, Documentar cumplimiento, Renovar permisos

*Nota.* Elaboración propia, 2025

Ahora bien, para el proceso de preparación de los platillos en el restaurante NOLA, es importante destacar que cada elaboración se caracteriza por una implementación cuidadosa, es decir: una metodología estructurada que garantiza la seguridad alimentaria, trazabilidad y estandarización de cada preparación. Donde, cada receta se elaborará bajo estrictos criterios de selección de insumos, control de procesos y respeto a las restricciones dietéticas de los consumidores. En breve se presenta el flujo general y producción:

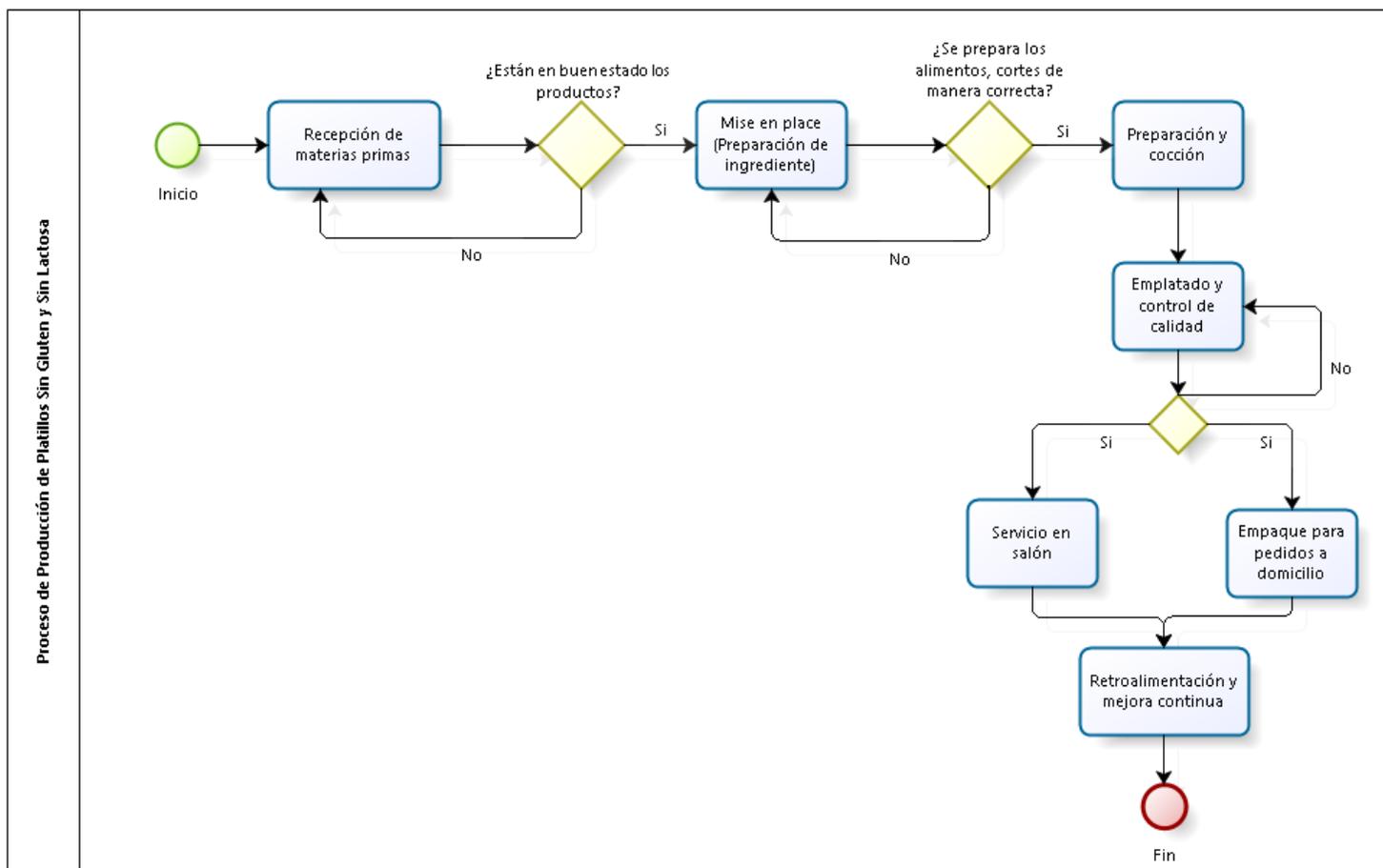
Figura 43. Proceso de preparación de platillos libres de gluten y lactosa



Nota. Elaboración propia, 2025

A continuación, se presenta la siguiente ilustración donde se presenta el diagrama de flujo de comportamiento que va a tener el proceso de preparación de cada platillo dentro del restaurante NOLA.

Figura 44. Diagrama de flujo preparación platillos – restaurant NOLA

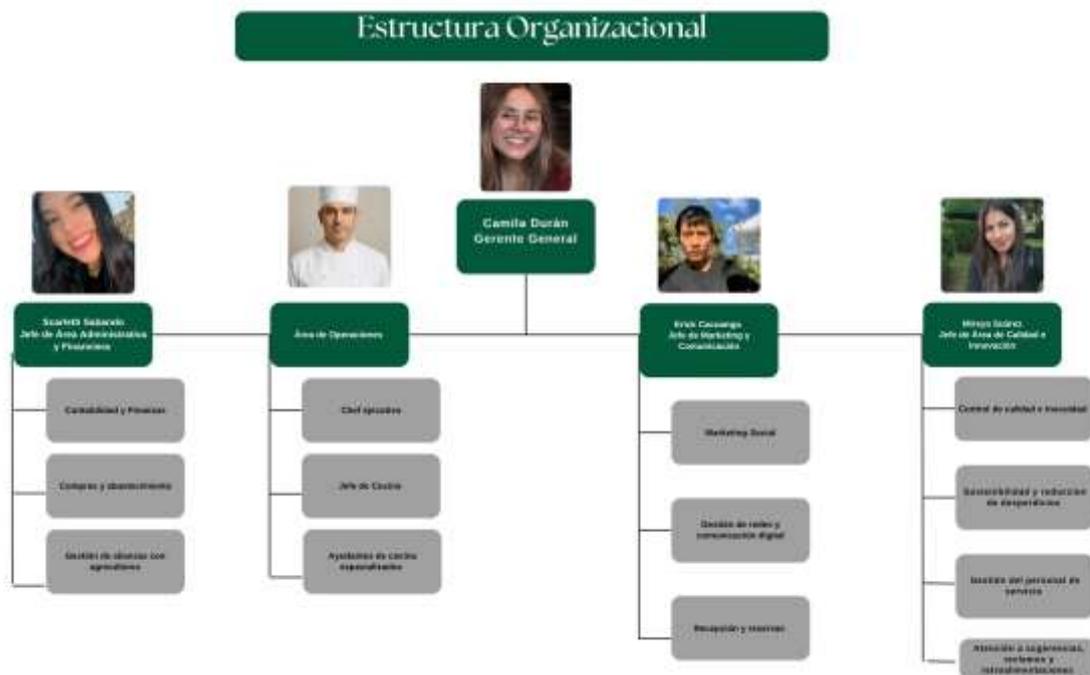


Nota. Elaboración propia, 2025.

## 5.9 Diseño Organizacional (Organigrama)

En este apartado se presenta el diseño organizacional que conforma el restaurante NOLA, así como sus respectivos departamentos claves, las funciones que llevarán cada uno de los miembros y el diseño organizacional donde muestre la estructura jerárquica de la propuesta. Por tales razones, NOLA contará con una dirección general, Administración, Jefe de Cocina y Jefe de Marketing entre los principales departamentos. En breve se presenta la siguiente ilustración donde se expone la estructura organizacional expuesta de NOLA.

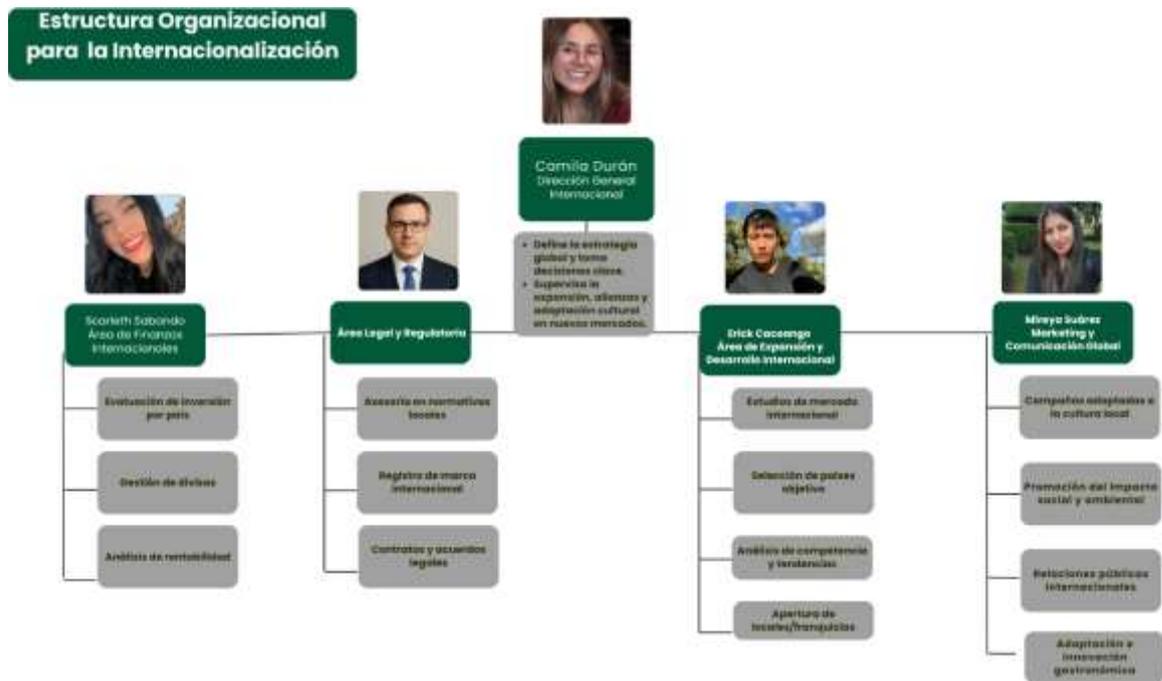
**Figura 45.** Diseño organizacional (Organigrama) – restaurant NOLA



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Por otro lado, en la siguiente figura 46, se expone un segundo diagrama organizacional para el plan de internacionalización.

**Figura 46. Diseño organizacional (Organigrama) – restaurant NOLA – plan internacionalización**



Nota. Elaboración propia, 2025.

Con este diseño organizacional brinda una estructura clara que permite simplificar el proceso comunicativo y la colaboración interdepartamental, incluso de delimita las funciones que se debe de ejecutar por cada área. Al respecto, en la siguiente ilustración se describe las principales funciones de la dirección general y sus departamentos.

Figura 47. Descripción de las funciones por área – restaurant NOLA



Nota. Elaboración propia, 2025.

## **5.10 Conformación Legal**

### **1. Tipo de entidad legal**

Para el tipo de entidad legal que tendrá el restaurante NOLA, se ha decidido no optar por la constitución de una Compañía de Responsabilidad Limitada, la opción más idónea para la constitución de la NOLA es una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), esto se debe a que la constitución es más ágil, además, se requiere de menos requisitos formales y permite acceder a ciertos beneficios tributarios durante el primer año de funcionamiento. También, con esta figura jurídica ofrece protección patrimonial, debido a que los bienes personales de cada uno de los socios quedan resguardados frente a las obligaciones del restaurante.

### **2. Registro de la empresa**

Para el registro de la empresa se realizará de manera oficial y en entidades gubernamentales que el estado dicta, en este caso se realizará el Registro Mercantil de la ciudad de Quito y se conseguirá el Registro único de Contribuyentes (RUC) ante el Servicio de Rentas Internas (SRI). Con esta inscripción es indispensable para poder ejercer las actividades comerciales de gastronomía del restaurante NOLA, posteriormente, emitir facturas, contratar personal y dar cumplimiento con las obligaciones tributarias y comerciales que así lo estipula según la constitución del Ecuador.

### **3. Estatutos sociales**

En este apartado se procede a realizar la creación de estatutos sociales que permitirán definir con claridad los siguientes aspectos:

- Crear e implementar reglas o políticas que permitan tomar correctas decisiones, asignación de utilidades y también posibles modificaciones de capital.
- Determinar la estructura de gobierno interno (orgánico administrador, junta de socios, entre otros).
- Determinar derechos y obligaciones de los accionistas.
- Determinar la meta y actividades que el restaurante alcanzará, tales como: restauración, elaboración y comercialización de alimentos libres de gluten y lactosa.

#### **4. Licencias y permisos**

Para lograr operar de manera leal dentro del sector alimenticio se administrarán los siguientes requisitos:

- La marca NOLA, será registrada en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI).
- Se deberá de conseguir la licencia de funcionamiento municipal emitida por el GAD del municipio de Quito.
- Se deberá obtener la certificación sanitaria emitida por ARCSA, para asegurar la inocuidad de los alimentos ofrecidos.
- Se conseguirá permisos de funcionamiento que será otorgado por el Ministerio de Salud Pública (MSP).
- Al momento que el restaurante emplee los planes de internacionalización hacia mercados como Colombia, Argentina y España se deberán de analizar las respectivas normativas y sanitarios locales de cada país.

#### **5. Regulaciones laborales**

En este aspecto el restaurante cumplirá con todas las disposiciones determinadas en el código de trabajo del Ecuador, entre ellas asegura:

- Entablar un entorno laboral saludable, equitativo y respetuoso de los derechos de los trabajadores.
- Pago a los trabajadores según estatutos dictados por la ley, tales como: décimos, vacaciones, horas extra y bonificaciones respectivamente.
- Realizar los portes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS para seguridad social.
- Elaborar contratos legales y transparentes.

#### **6. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

En este apartado se determinarán las políticas de RSE que estarán basadas bajo:

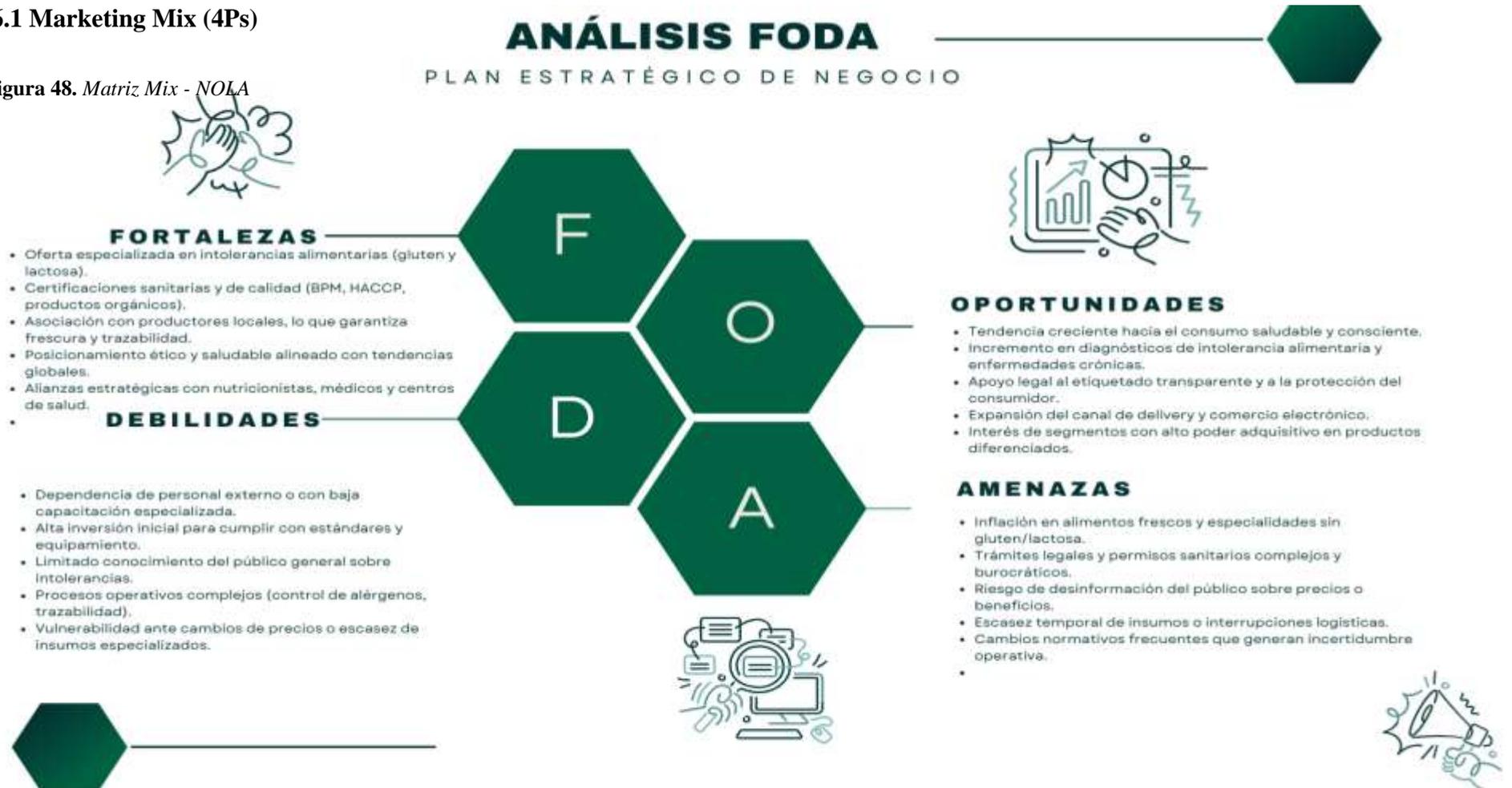
- Entablar cierta participación en campañas de concientización de temas relacionados con la alimentación saludable y alergias alimenticias.

- Aplicar promoción de prácticas inclusivas, asegurando opciones seguras para consumidores que tienen cierta restricción con su alimentación.
- Eliminación de la utilización de plásticos de un solo uso.
- Utilización de insumos locales y agroecológicos para fomentar economías sostenibles.

## Plan de Marketing

### 6.1 Marketing Mix (4Ps)

Figura 48. Matriz Mix - NOLA



Nota. Elaboración propia, 2025.

## Producto

### Beneficio Central

Ofrecer una experiencia gastronómica 100% segura, nutritiva y placentera para personas con restricciones alimentarias (celiaquía, intolerancia a la lactosa) o preferencias saludables, eliminando la ansiedad por contaminación cruzada y garantizando ingredientes de origen local y orgánico.

### Producto Real

**Tabla 57.** Características técnicas y operativas

Categoría	Descripción	Detalles Técnicos
Menú especializado	100% libre de gluten y lactosa	Validación por pruebas <b>ELISA</b> y análisis químicos trimestrales
Ingredientes	Frescos, locales y orgánicos	>95% ingredientes locales, 80% orgánicos certificados
Opciones personalizadas	Dietas adaptadas	Keto, vegano, bajo FODMAP, y otras sensibilidades alimentarias

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

## Infraestructura y Seguridad Alimentaria

- Diseño Clean Room: Cocina con zonas segregadas para evitar contaminación cruzada.
- Certificaciones: BPM, HACCP, protocolos validados por auditores externos.
- Sostenibilidad: Reducción de huella de carbono en un 40% respecto al promedio del sector (uso de envases compostables y paneles solares).
- **Trazabilidad**
  - Sistema QR en empaques para rastrear origen de ingredientes (proveedor, fecha de cosecha, lote).

### Producto Aumentado

**Tabla 58.** Elementos diferenciadores para fidelización

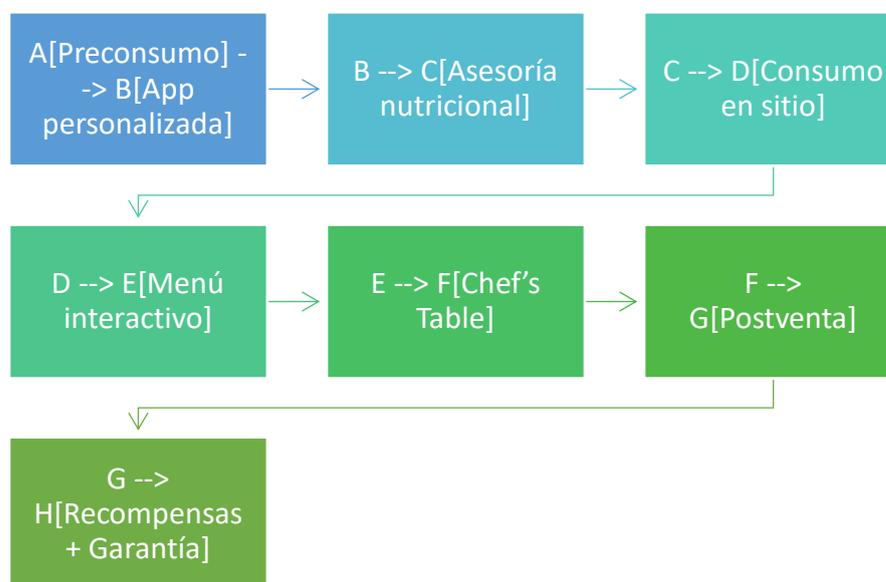
Fase de Experiencia	Elemento Diferenciador	Beneficio al Cliente
Pre-consumo	App con calculadora nutricional y alertas de alérgenos	Planificación saludable y segura
	Asesoría nutricional gratuita (presencial y virtual)	Confianza en elecciones alimentarias

<b>Durante el consumo</b>	Menú interactivo con realidad aumentada	Transparencia e innovación sensorial
	“Chef’s Table” mensual para clientes premium	Aprendizaje experiencial y fidelización
<b>Postventa</b>	Programa de puntos (1 dólar = 1 punto)	Fidelización y descuentos
	Garantía de satisfacción total por contaminación cruzada	Confianza y respaldo total

Nota. Elaboración propia, 2025.

## Visualización

Figura 49. Ciclo de Experiencia del Cliente



Nota. Elaboración propia, 2025.

En la figura 49 se puede apreciar la manera en la cual el ciclo de experiencia del cliente; el primer lugar se considera que el cliente revisa el menú, ya sea mediante el enlace o el código QR del mismo (preconsumo), posteriormente se les brinda una asesoría nutricional respecto a los ingredientes de cada uno de los platos del menú para solventar sus inquietudes respecto a los mismos, una vez comprendido todo ellos pueden acercarse a consumir dentro del restaurante o hacer un pedido a domicilio. El menú será de carácter interactivo para que puedan visualizar cada una de las opciones, componentes, etc., si ellos gustan pueden tener la opción de conversar con el chef para que estén seguros de que nada de lo que van a comer es dañino o atenta en contra de su salud. Finalmente, una vez realizado el consumo, cada uno de ellos va a ir adquiriendo puntos o recompensas por su fidelidad dentro de la aplicación, por este motivo es importante que se encuentren registrados dentro de las mismas.

Es de esta manera como se va creando una fidelidad con el cliente, haciéndolo sentir especial, a gusto, tranquilo y seguro en cuanto a lo que va a consumir, ya que la intención es tener clientes contentos, los cuales recomienden el lugar, la comida y el servicio del mismo.

## Precio

### Metodología de precios adaptada Ecuador

**Tabla 59.** Estructura de Costeo ABC - Productos Principales

Producto	Costo Ingredientes	Mano Obra	Gastos Indirectos	Costo Total	Precio Venta	Margen %
<b>Ensalada Quinoa Orgánica</b>	\$3.20	\$1.80	\$1.40	\$6.40	\$12.50	48.8%
<b>Bowl Vegano Proteico</b>	\$4.10	\$2.20	\$1.70	\$8.00	\$15.80	49.4%
<b>Pasta Sin Gluten Artesanal</b>	\$3.80	\$2.10	\$1.60	\$7.50	\$14.90	49.7%
<b>Postre Sin Lácteos</b>	\$2.40	\$1.30	\$1.00	\$4.70	\$8.50	44.7%
<b>Smoothie Nutricional</b>	\$2.80	\$0.90	\$0.80	\$4.50	\$7.90	43.0%

*Nota:* Elaboración propia basada en costos de ingredientes orgánicos Ecuador (CusiWorld, Natureganix 2025) y salarios sectoriales.

**Tabla 60.** Análisis Comparativo de Precios vs. Competencia

Categoría	NOLA Propuesto	Promedio Competencia	Premium %	Justificación del Premium
<b>Ensaladas Principales</b>	\$12.50	\$9.80	+27.6%	Quinoa orgánica + certificación
<b>Bowls Completos</b>	\$15.80	\$12.40	+27.4%	Proteínas premium + suplementación
<b>Pasta Especializada</b>	\$14.90	\$11.60	+28.4%	Harinas importadas + técnica artesanal
<b>Postres Inclusivos</b>	\$8.50	\$6.20	+37.1%	Ingredientes premium + R&D
<b>Bebidas Funcionales</b>	\$7.90	\$5.80	+36.2%	Superfoods + formulación nutricional
<b>TICKET PROMEDIO</b>	<b>\$23.80</b>	<b>\$18.30</b>	<b>+30.1%</b>	<b>Experiencia integral certificada</b>

*Nota:* Elaboración propia basada en costos de ingredientes orgánicos Ecuador (CusiWorld, Natureganix 2025) y salarios sectoriales.

## Precio Base

- **Estrategia de precios premium accesible**

- 15-20% sobre el costo promedio del mercado tradicional, justificado por calidad orgánica y seguridad certificada.
- Ensalada sin gluten: \$8.50 vs \$7.00 en competencia (+21%).

- **Costeo técnico**

- Incluye prima por ingredientes orgánicos (+18% vs convencionales).
- Margen bruto objetivo: 65% (vs 45% de negocios tradicionales).

## Descuentos Estratégicos

**Tabla 61.** *Propuestas de valor y beneficios de NOLA*

Estrategia	Descripción
<b>Plan "Salud Semanal"</b>	12% de descuento en pedidos recurrentes (3 o más veces por semana).
<b>Beneficios Corporativos</b>	10% de descuento para empresas que integren el servicio en su programa de bienestar.
<b>Modelo Freemium</b>	Muestra gratuita al registrarse en la app. - Cupón para probar un plato estrella.
<b>Niveles de Membresía</b>	<b>Basic (Gratis):</b> Acceso a promociones estándar. <b>Premium (\$9.99/mes):</b> Envío gratis, menú exclusivo y prioridad en reservas.

*Nota.* Elaboración propia, 2025

Se pretende brindar beneficios exclusivos a todos los clientes, fomentando la fidelidad, incrementando su motivación por consumir dentro del restaurante, dándoles esta seguridad y tranquilidad de que su situación de salud nunca va a ser un problema y que existen personas, entidades, lugares donde se preocupan por ellos y quieren verlos bien, disfrutando de la comida sin preocupaciones, sin miedos y sin límites porque los que forman parte del mismo lo tienen todo solucionado.

## Plaza (Distribución)

### Ubicación Física

- **Selección técnica del local**

- Zonas de alta densidad poblacional (>1.400 hab/km<sup>2</sup>) y poder adquisitivo medio-alto (La Carolina)

- Criterios de ingeniería
  - Radio de 5 km cubre 72% del mercado objetivo.
  - Accesibilidad VRI (Vehículos por Hora): >200 en horario pico.

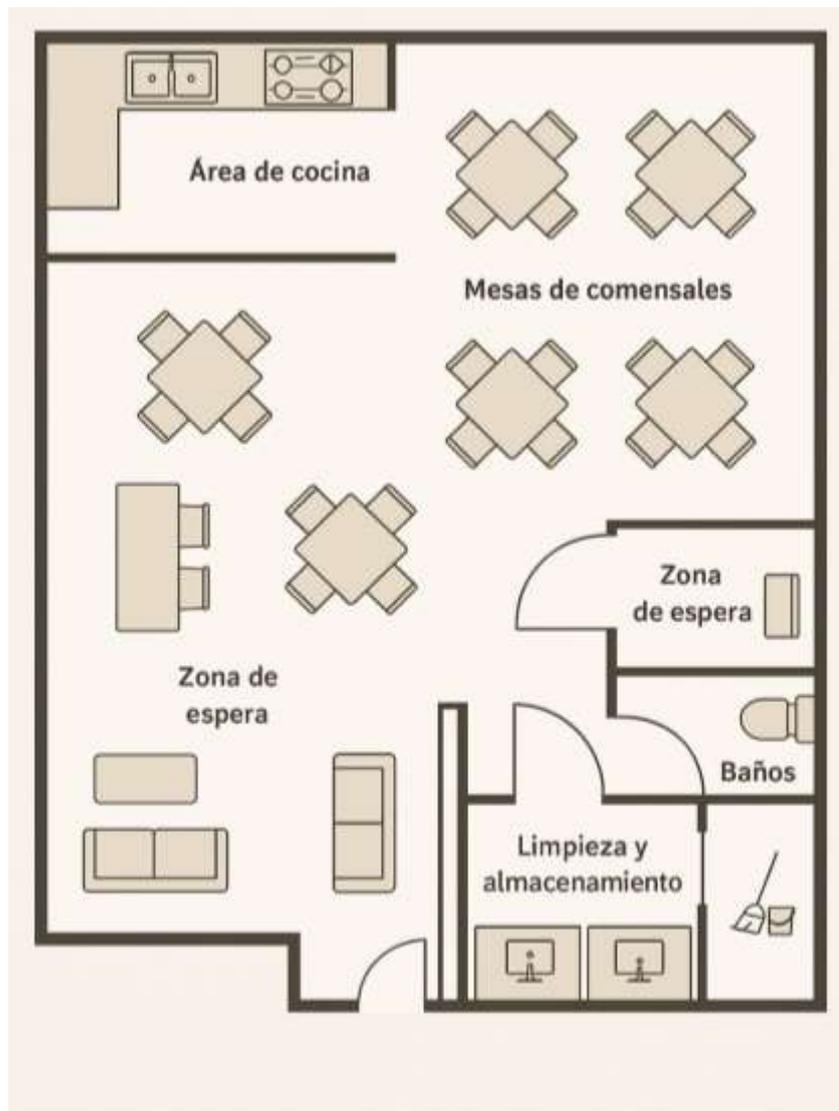
**Figura 50.** Fachada general del restaurant NOLA



*Nota.* Elaboración propia, Creación de prototipo con tecnología especializada 2025.

En la imagen se puede apreciar la creación del prototipo de la fachada general desde fuera del restaurante, esto representa más o menos la idea o concepto que se tiene de la infraestructura del mismo, donde se pretende aportar con una sensación de paz y tranquilidad, para que todas aquellas personas que lo visiten se sientan a gusto, no solo con la comida que se ofrece, sino también con la estructura del mismo, que más allá de un lugar para comer, puedan llegar a verlo y sentirlo como un espacio seguro, donde la gente se preocupa por su bienestar, por su salud y por darles siempre un servicio de calidad.

**Figura 51.** Layout – restaurant NOLA



*Nota.* Elaboración propia, Creación de prototipo con tecnología especializada 2025.

### **Análisis de Factibilidad del Mercado Meta**

#### **Justificación del Cálculo**

**Concentración geográfica:** El sector de La Carolina concentran el 35.9% de la población NSE A, B, C+ de Quito

**Poder adquisitivo:** NSE A promedio

**Comportamiento de consumo:** 96.1% de este segmento declara interés en alimentación saludable

**Frecuencia objetivo:** Consumo promedio 2.3 veces/mes por persona = 130,655 visitas anuales proyectadas

### Análisis competitivo integral Quito

**Tabla 62.** Mapeo Competitivo Restaurantes Sin Gluten/Saludables Quito

Competidor	Ubicación (La Carolina)	Especialización	Rango de Precios (\$)	Ticket Promedio (\$)	Posicionamiento
<b>Bhumi Feel Good Kitchen</b>	La Carolina	100 % sin gluten	8 – 15	22.20	Gastronomía consciente
<b>Ambrosia USFQ Bakery</b>	Av. de los Shyris (La Carolina)	Panadería cafetería con opciones sin gluten	5 – 10 aprox.	8 – 12 estimado	Panificación incluyente
<b>Fast Prot</b>	Bélgica E9-41 & Av. de los Shyris (La Carolina)	Comida/proteína saludable (batidos, waffles GF)	6 – 12 estimado	14 – 18 estimado	Fitness-wellness
<b>Taokakao</b>	Sector La Carolina (presencia indicada online)	Pastelería sin gluten, sin lactosa, sin azúcar	4 – 9 aprox.	10 – 15 estimado	Repostería funcional para intolerantes

*Nota.* Elaboración propia basada en investigación de mercado FindMeGlutenFree (2025) y análisis directo.

**Tabla 63.** Análisis Posicionamiento vs. Competencia Directa

Factor Diferenciador	NOLA (Propuesta)	Alegria	Bhumi	Ventaja NOLA
<b>Certificación 100% sin contaminación cruzada</b>	✓ Completa	✓ Parcial	✓ Básica	<b>Superior</b>
<b>Menú completamente inclusivo</b>	✓ Total	✓ Total	✓ Parcial	<b>Equivalente</b>
<b>Ubicación estratégica</b>	La Carolina	Mariana de Jesús	La Carolina	<b>Superior</b>
<b>Experiencia gastronómica</b>	Premium casual	Casual	Casual+	<b>Superior</b>
<b>Rango de precios</b>	\$8-18	\$6-12	\$8-15	<b>Competitivo</b>
<b>Horarios extendidos</b>	7am-10pm	8am-8pm	9am-9pm	<b>Superior</b>
<b>Delivery especializado</b>	Protocolo GF	Básico	Estándar	<b>Superior</b>

*Nota.* Elaboración propia basada en investigación de mercado FindMeGlutenFree (2025) y análisis directo.

### Canales Digitales

- **Delivery multicanal**
  - Propio: Flota de vehículos eléctricos con geolocalización en tiempo real.
  - Plataformas: Integración API con Uber Eats, etc (costo de comisión: 18-25%).

- **Dark Kitchen**

- Punto de producción satélite en el norte de Quito para optimizar tiempos de entrega (<35 min promedio).

### **Promoción**

#### **Estrategia Omnicanal**

- **Redes sociales (Instagram/TikTok)**

- Contenido educativo:
  - Tutoriales "Cómo sustituir gluten/lactosa".
  - Lives con nutricionistas (ROI estimado: \$2.50 por lead).
- Publicidad segmentada:
  - Mujeres 25-45 años, interés en wellness, ubicadas en Quito (CPC objetivo: \$0.35).

- **Alianzas técnicas**

- **Colaboración con laboratorios:** Campañas de detección temprana de intolerancias (ej. MedLab).
- **Programas con gimnasios:** Descuentos cruzados (ej. 15% en comida sana con membresía de SmartFit).

### **Activaciones Experienciales**

- **Food Truck en eventos deportivos**

- Presencia en maratones y torneos de yoga (captación estimada: 150 clientes/evento).

- **Showroom culinario**

- Espacio en centros comerciales con demostraciones de cocina molecular sin alérgenos.

**Tabla 64.** *Indicadores Clave de Rendimiento*

Parámetro	Meta Año 1	Método de Medición
Tasa de repetición de compra	45%	Sistema de fidelización app
Costo de adquisición (CAC)	\$8.20	Google Analytics + CRM
Margen bruto promedio	63%	Sistema de costeo ERP
Tiempo promedio de entrega	<32 min	Logística GPS
Índice de satisfacción (NPS)	78	Encuestas postcompra

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

## **6.2 Establecimiento de Objetivos de Marketing**

### **Objetivo General**

Posicionar a NOLA como el restaurante de referencia en Quito en alimentación inclusiva (sin gluten ni lactosa), saludable y responsable, dentro de los primeros 12 meses desde su apertura.

### **Objetivos Específicos**

- Alcanzar un reconocimiento de marca del 50% en el público objetivo en Quito durante el primer año.
- Lograr una ocupación promedio del 60% en el restaurante durante los primeros seis meses.
- Fidelizar al menos al 30% de los clientes mediante programas de referidos y recompensas.
- Construir una comunidad online activa con más de 5.000 seguidores en Instagram y 1.000 interacciones mensuales.

## **6.3 Definición de Estrategias de Marketing**

### **Estrategia de Diferenciación Competitiva**

#### **Posicionamiento único de NOLA**

"El único restaurante en Quito que garantiza 100% libre de contaminación cruzada con certificación HACCP para celíacos, ubicado en el corazón de La Carolina, ofreciendo experiencia gastronómica premium sin comprometer la seguridad alimentaria."

#### **Ventajas competitivas sostenibles**

1. **Ubicación premium:** La Carolina vs. ubicaciones periféricas competencia.
2. **Certificación rigurosa:** Protocolo HACCP + análisis ELISA mensuales.
3. **Experiencia integral:** Desde casual breakfast hasta cenas especiales.
4. **Precio-valor optimizado:** Premium moderado vs. competencia ultra-económica o ultra-cara.

#### **Diferenciación para el posicionamiento digital**

- Potenciar la presencia de marca como restaurante inclusivo, innovador, seguro, especializado y comprometido con la sostenibilidad en redes sociales como Instagram, TikTok y Facebook, mediante contenido educativo, visual y emocional enfocado en salud digestiva, intolerancias y sostenibilidad.
- Compartir historias reales de clientes, procesos de cocina segura y testimonios de nutricionistas e influencers especializados en vida saludable.
- Implementar campañas estacionales y colaboraciones con creadores de contenido en temas de bienestar, fitness y gastronomía inclusiva para incrementar el reconocimiento de marca.
- Enfatizar mensajes clave como “sin gluten, sin lactosa, con sabor y seguridad”, resaltando el compromiso social y nutricional de NOLA.

#### **Diferenciación en experiencia gastronómica y propuesta de valor**

- Ofrecer un menú especializado libre de gluten y lactosa, con alternativas para todo público, elaborado con insumos orgánicos y locales certificados.

- Garantizar prácticas de cocina seguras bajo BPM y HACCP, evitando la contaminación cruzada y ofreciendo etiquetado claro de ingredientes.
- Crear un ambiente acogedor, moderno y saludable, apto para familias, jóvenes y personas con necesidades alimentarias especiales, sin que el espacio se perciba “médico” o excluyente.
- Capacitar al personal en nutrición, alérgenos y empatía alimentaria para brindar una experiencia cuidada y confiable.
- Integrar tecnología culinaria (termocirculadores y hornos racionales) para optimizar la preparación de alimentos y generar una experiencia de cliente distintiva.
- Incorporar procesos de reciclaje, compostaje y alianzas con productores locales.

### **Diferenciación en fidelización y comunidad**

- Desarrollar un programa de fidelización con beneficios por recompra, referidos y participación en eventos (por ejemplo: cenas temáticas saludables o clases de cocina sin alérgenos).
- Organizar charlas con especialistas en salud digestiva y nutrición, reforzando la comunidad y el vínculo con el cliente.
- Incorporar estrategias de marketing relacional para conocer mejor a los consumidores y personalizar promociones o sugerencias de menú.
- Promover la interacción con la comunidad en redes sociales a través de retos saludables, concursos, encuestas e historias destacadas de clientes.

Morillo (2019) destaca la importancia de identificar nichos de mercado y de utilizar estrategias de diferenciación e innovación para validar la propuesta de valor, lo cual se refleja en estas líneas estratégicas.

### **Embudo de Marketing**

El modelo AIDA es fundamental en la estrategia digital de NOLA, ya que permite guiar al cliente desde el primer contacto hasta la conversión y fidelización.

Figura 52. Embudo de Marketing



Nota. Elaboración propia, 2025.

### Embudo de segmentación de mercado

Figura 53. Embudo de Segmentación del mercado



Nota. Elaboración propia, 2025.

## Explicación del mercado meta

### Perfil del consumidor

**Tabla 65.** Resumen del Perfil del Consumidor – Restaurante NOLA

Variable	Datos del perfil del consumidor objetivo
<b>Demográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quito: 2,68 millones de habitantes (INEC, 2022).</li><li>• 60,9% entre 18 y 25 años (grupo principal encuestado).</li><li>• 63,4% mujeres, 36,5% hombres (encuesta NOLA, 2025).</li><li>• 59,1% con educación superior y 8,7% con posgrado.</li></ul>
<b>Geográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor concentración en Quito (77,4%).</li><li>• Zonas destacadas: La Carolina (alta circulación y diversidad de público).</li></ul>
<b>Psicográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interés elevado por una alimentación saludable: 96,1% (encuesta NOLA, 2025).</li><li>• Valoración alta del bienestar, ingredientes orgánicos y espacios inclusivos.</li><li>• Sensibles al precio, pero dispuestos a pagar más por salud.</li></ul>
<b>Conductual</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Frecuencia: 37,8% come fuera una vez a la semana; 32,4% varias veces por semana.</li><li>• 93,2% estarían interesados en visitar el restaurante, aunque no tengan intolerancia.</li><li>• 85,5% pagaría un precio ligeramente superior.</li></ul>

*Nota.* Elaboración propia basada en INEC (2024), Censo 2022, SENESCYT (2023) y estudios de comportamiento del consumidor.

Este plan de marketing ha sido diseñado sobre la base de un estudio de mercado riguroso aplicado en Quito, el cual reveló hallazgos clave para la definición de estrategias. Los resultados mostraron que el segmento más receptivo está compuesto por mujeres jóvenes de entre 18 y 25 años, interesadas en alimentación saludable y con alta disposición a visitar un restaurante especializado en intolerancias alimentarias. Además, se evidenció un interés generalizado (98.1%) por este tipo de propuesta, y una marcada disposición (82.4%) a pagar precios superiores por opciones seguras y saludables. La alta valoración del menú especializado y la capacitación del personal confirman la pertinencia del modelo inclusivo. En base a esta evidencia, se estructura a continuación el plan de marketing estratégico para el restaurante NOLA.

**Tabla 66. Dimensionamiento del Mercado Objetivo - Restaurante NOLA Quito**

Variable de Segmentación	Base Poblacional	% Aplicable	Población Resultante	Fuente
<b>Población Total Quito</b>	2,780,000	100%	2,780,000	INEC 2024
<b>Rango etario 18-35 años</b>	2,780,000	42%	1,167,600	Censo 2022
<b>Educación superior completa</b>	1,167,600	59.1%	690,451	SENESCYT 2023
<b>NSE A, B, C+ (zonas objetivo)</b>	690,451	35.9%	247,872	INEC NSE 2024
<b>Zona influencia (La Carolina)</b>	247,872	28%	69,404	Proyección geográfica
<b>Interés alimentación saludable/sin gluten</b>	69,404	96.1%	66,695	Estudio comportamiento
<b>Disposición pago precio premium</b>	66,695	85.5%	57,024	Elasticidad precio
<b>MERCADO META TOTAL</b>			<b>57,024 personas</b>	
<b>Mercado disponible (penetración 8% año 1)</b>			<b>4,562 personas</b>	

*Nota.* Elaboración propia basada en INEC (2024), Censo 2022, SENESCYT (2023) y estudios de comportamiento del consumidor.

### **Mercado Meta – Restaurante NOLA**

Basado en una encuesta aplicada a 52 personas residentes de Quito con intolerancia alimentaria y/o interés en alimentación saludable, se determinó que el mercado objetivo representa un grupo de alta sensibilidad hacia las condiciones de seguridad alimentaria y experiencia gastronómica especializada. Según datos del INEC (2022), Quito cuenta con 2,68 millones de habitantes, de los cuales aproximadamente 60,9% se encuentra entre los 18 y 25 años y 25,2% mayores de 36 años, representando una masa crítica superior al millón de personas potencialmente interesadas en una oferta como la de NOLA.

## 6.4 Plan de Marketing (MATRIZ)

Tabla 67. Presupuesto Anual Marketing Digital Detallado

Actividad Específica	Descripción	Costo Mensual	Costo Anual	KPI Objetivo
Gestión Redes Sociales	25 posts/mes + stories diarios	\$200	\$2,400	1,000 seguidores nuevos/mes
Pauta Facebook/Instagram	Segmentación 18-35, NSE B+	\$100	\$1,200	15,000 reach/día
Colaboraciones Micro-influencers	2 influencers salud (5K-20K)	\$320	\$3,840	20% engagement rate
Producción Audiovisual	2 videos profesionales/mes	\$250	\$3,000	2,500 views/video
Community Management	Atención 24/7 + engagement	\$280	\$3,360	90% respuesta <1h
Email Marketing Campaigns	4 campañas mensuales	\$150	\$1,800	25% open rate
Influencer Macro (ocasional)	1 colaboración trimestral	\$400	\$4,800	50K+ alcance
Herramientas y Analytics	Hootsuite + reportes	\$90	\$1,080	-
<b>TOTAL MARKETING DIGITAL</b>		<b>\$1,790</b>	<b>\$21,480</b>	

Nota. Elaboración propia, 2025.

Tabla 68. Presupuesto Marketing Tradicional y Eventos

Actividad	Descripción	Frecuencia	Costo Unitario	Costo Anual
Eventos Gastronómicos	Talleres cocina sin gluten	Mensual	\$380	\$4,560
Participación Ferias	Feria Salud/Organic Quito	Trimestral	\$850	\$3,400
Material POP	Brochures, banners, uniformes	-	-	\$1,800
Activaciones BTL	Degustaciones centros comerciales	Bimensual	\$420	\$2,520
Alianzas Estratégicas	Nutricionistas/gimnasios	-	-	\$1,200
<b>TOTAL MARKETING TRADICIONAL</b>				<b>\$13,480</b>

Nota. Elaboración propia, 2025.

**Tabla 69.** Presupuesto Consolidado vs. Propuesta Original

Categoría	Propuesta Original	Propuesta Corregida	Diferencia	Justificación
Marketing Digital	\$2,400	\$33,600	\$31,200	Costos reales Ecuador + objetivos ambiciosos
Marketing Tradicional	\$8,500	\$13,480	\$4,980	Eventos especializados + material profesional
Contingencias (10%)	\$1,090	\$4,708	\$3,618	Mayor reserva para imprevistos
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$22,100</b>	<b>\$51,788</b>	<b>\$29,688</b>	<b>Presupuesto realista para objetivos planteados</b>

Nota. Elaboración propia, 2025

### Indicadores Clave de Desempeño (KPI) del Plan de Marketing

En este punto se procede a detallar los indicadores KPIs para medir la efectividad de las estrategias implementadas. Para ello, se determinan los siguientes indicadores clave desempeño, que de alguna manera permitirán un seguimiento sistemático de los indicadores y facilitarán la toma de decisiones correctivas cuando lo necesiten.

**Tabla 70.** Tabla de KPIs para el Plan de Marketing

Indicador (KPI)	Unidad de medida	Meta esperada	Periodicidad
Alcance en redes sociales	Número de usuarios alcanzados	50.000 usuarios/mes	Mensual
Tasa de interacción	Porcentaje (%)	≥5%	Mensual
Reservas generadas desde redes sociales	Número de reservas mensuales	Aumento progresivo mensual	Mensual
Tasa de conversión en campañas publicitarias	Porcentaje (%)	≥10%	Mensual
Crecimiento de seguidores en redes sociales	Número de seguidores nuevos	≥100 seguidores por mes	Mensual
Alcance de publicaciones	Número de personas alcanzadas	≥ 5.00 por campañas	Mensual
Engagement en publicaciones patrocinadas	Porcentaje (%)	≥7%	Mensual
Tráfico web desde redes sociales	Número de visitas mensuales	≥ 500 visitas mensuales	Mensual

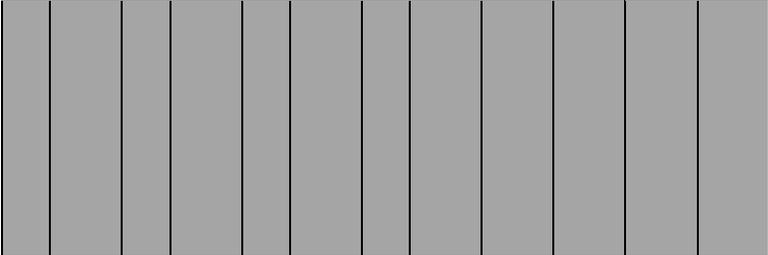
Indicador (KPI)	Unidad de medida	Meta esperada	Periodicidad
<b>Clientes nuevos</b>	Porcentaje (%)	≥25% en primeros 3 meses	Mensual
<b>Índice de recompras</b>	Porcentaje (%)	≥20% recurrencia mensual	Mensual
<b>Tasa de retención de clientes</b>	Porcentaje (%)	≥60%	Trimestral

*Nota.* Elaboración propia, 2025

**Tabla 71. Presupuesto del Marketing**

Objetivo 1	ESTRATEGIAS	ACCIONES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA													
																0	1	2
Posicionar a NOLA como el restaurante de referencia en Quito en alimentación inclusiva, saludable y responsable en 12 meses.	Diferenciación para el posicionamiento digital.	Crear y mantener perfiles activos en Instagram, TikTok y Facebook. Publicar 5 veces por semana contenido educativo y visual.	\$2,400 (200/mes x 12)	Jefe de Marketing														
		Creación de comunidad NOLA (Grupo de Clientes)		Jefe de Marketing														
		Campañas con influencers y nutricionistas para generar credibilidad y alcance (2 colaboraciones mensuales).	\$3,600 (150/camp x 2 x 12)	Jefe de Marketing														
<b>Objetivo 2</b>																		
Alcanzar un reconocimiento de marca del 50% en el público objetivo en Quito durante el primer año.	Estrategia comunicacional enfocada en salud, sabor y sostenibilidad.	Lanzar campaña de apertura "Sin Gluten, Sin Lactosa, Con Sabor y Seguridad" en medios digitales y exteriores (pantallas LED en La Carolina).	\$ 5000 anuales	Jefe de Marketing														
<b>Objetivo 3</b>																		



+5.000 seguidores y 1.000 interacciones mensuales.	sociales.	Creación de videos con historias reales de clientes, cocina segura y procesos sostenibles (producción mensual audiovisual).	\$3,000 (250/mes x 12)	Jefe de Marketing	
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>			<b>\$ 22.100</b>		

Nota. Elaboración propia, 2025.

## **6.5 Presentación Comercial del Prototipo (Branding)**

### ***La marca***

La identidad de una marca es un punto importante para transmitir el propósito y los valores del restaurante (Izquierdo et al., 2021). En este aspecto, para fortalecer la propuesta de valor del restaurante y conectar de manera efectiva y eficaz con el público objetivo determinado anteriormente, se procede a mencionar la identidad de marca sólida. Denominado NOLA, un concepto gastronómico enfocado en la inclusión alimentaria, salud y sostenibilidad. Dicho nombre responde al acrónimo de *Nutrición Original Libre de Alergias*, con ello lo que se busca es reflejar con claridad el compromiso del emprendimiento, para así ofrecer a la ciudadanía una experiencia culinaria deliciosa, segura y emocionalmente reconfortante, y sobre todo que sea intolerante al gluten, lactosa y otras condiciones alimentarias.

Al respecto se puede mencionar que NOLA, no solo es un restaurante; se considera como una marca que promueve el derecho a comer sin miedo, sin renunciar al sabor, variedad, ni al placer de compartir. Por medio esta propuesta que es cuidada en cada detalle, que va desde la selección de ingredientes hasta la preparación visual y del mismo servicio, la marca busca posicionarse como un referente en alimentación funcional, ética y consciente dentro del mercado ecuatoriano.

En tal sentido, con la construcción del branding contempla no solo elementos gráficos, como son: logo, tipografía, colores, sino además un lenguaje emocional, considerada como una narrativa de marca que conecta con sus consumidores, y una presencia digital coherente donde plasme los valores de confianza, salud y bienestar.

### ***Nombre de Marca***

El nombre de la marca según Zapata (2022) menciona que es la denominación única, representativa y creativa que se asigna a un producto, empresa o servicio, esto con la finalidad de identificarlo, sino también de diferenciarlo en el mercado y así crear cierta conexión emocional o funcional con el consumidor. Entonces, el nombre elegido para la marca es NOLA, un acrónimo que significa *Nutrición Original Libre de Alergias*. Esta denominación surge tras el propósito de ofrecer una propuesta gastronómica especializada en consumidores con intolerancia al gluten y a la lactosa, así como otras condiciones alimentarias especiales,

asegurando una experiencia saludable, segura y sabrosa.

NOLA es una palabra breve, fonéticamente armoniosa y memorable, esto con la finalidad de facilitar al consumidor su recordatorio en el mercado ecuatoriano. Así también evoca cercanía, tiempo y originalidad, proyectando una identidad moderna y confiable. Es importante resaltar que el uso del término “libre” dentro del significado representa un valor a la marca como espacio inclusivo, donde los consumidores pueden alimentarse sin ningún tipo de restricciones, ni riesgos, lo cual transmite plena confianza en la trazabilidad de los ingredientes. La elección del nombre se alinea a las tendencias globales de consumo consciente y la creciente demanda por opciones alimenticias que atiendan necesidades específicas sin tener que sacrificar el disfrute culinario.

**Figura 54.** *Presentación marca NOLA*



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

### ***El logo***

Para la presentación del logo de NOLA es importante mencionar que constituye un elemento importante sobre todo por su identidad visual, ya que es la representación gráfica que encapsula valores, propósitos y estilo de marca. Por ende, el diseño fue concebido con la púnica

finalidad de transmitir confianza, seguridad alimentaria, bienestar y modernidad, dichos aspectos son considerador como ejes importantes para una propuesta que es enfocada hacia consumidores con intolerancia al gluten, a la lactosa u otras condiciones alimentarias específicas.

### **Especificación técnica propuesta de logo**

Se compone de formas orgánicas que recuerdan a una flor o estrella de simetría rotacional. Esta figura sugiere elementos de la naturaleza como hojas o pétalos lo cual refuerza la propuesta saludable y libre de alérgenos del restaurante. Además, la estructura simétrica aporta equilibrio, orden visual y una sensación de control y calidad.

Hay que destacar que el isotipo no recurre a ilustraciones literales de alimentos o ingredientes, lo que lo hace más atemporal y versátil, manteniendo una estética sobria que conecta mejor con un target que valora la discreción visual en marcas de lujo accesible. Se compone de formas orgánicas que recuerdan a una flor o estrella de simetría rotacional. Esta figura sugiere elementos de la naturaleza como hojas o pétalos lo cual refuerza la propuesta saludable y libre de alérgenos del restaurante. Además, la estructura simétrica aporta equilibrio, orden visual y una sensación de control y calidad. El isotipo no recurre a ilustraciones literales de alimentos o ingredientes, lo que lo hace más atemporal y versátil, manteniendo una estética sobria que conecta mejor con un target que valora la discreción visual en marcas de lujo accesible.

**Figura 55.** *Presentación logo de la marca NOLA*



*Nota.* Elaboracion propia, 2025.

A continuación, se presenta la propuesta del logo en sus tres presentaciones tanto en color negro, blanco y verde.

**Figura 56.** *Presentación versiones alternativas del logo de la marca NOLA*



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

### ***El eslogan***

El eslogan que se seleccionó para la marca es: *"Comer bien, sin preocuparte"*, con esta frase se resume de forma emocional y clara, el propósito central del restaurante es: brindar una experiencia gastronómica deliciosa, saludable y, sobre todo, segura para consumidores con restricciones alimentarias que son generadas por distintas circunstancias.

Con esta propuesta el mensaje consiste en conectar directamente con el público objetivo de NOLA, consumidores quienes son intolerantes al gluten, a la lactosa o con diversos tipos de condiciones alimenticias específicas, quienes buscan lugares donde puedan alimentarse y que no represente un riesgo para su salud, sino que al contrario sea una experiencia placentera y confiable.

Entonces, la primera parte, “comer bien”, se enfoca hacia la calidad nutricional y culinaria de los productos ofrecidos, mientras que la segunda parte, “sin preocuparte”, permite transmitir tranquilidad que otorga cierto control de ingredientes, ausencia de contaminación cruzada y una certificación de preocuparse de los alimentos. Finalmente, y no menos importante el eslogan, además, el eslogan cumple una función estratégica en el posicionamiento de la marca, porque permite promover un estilo de vida saludable, sin tener la necesidad de sacrificar el disfrute de la comida, y refuerza los valores de bienestar, confianza e inclusión alimentaria que el restaurante NOLA representa.

**Figura 57.** *Presentación eslogan de la marca NOLA*

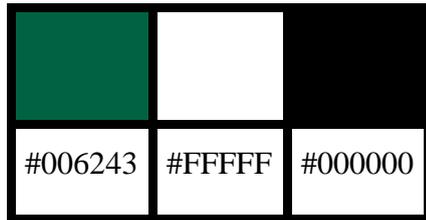


*Nota.* Elaboración propia, 2025.

### ***Paleta de colores***

Para la presentación visual de NOLA, se crea a partir de la definición de una paleta de colores acromática cuidadosamente seleccionada, la cual se encuentra constituida principalmente por tres colores, verde oscuro, blanco y negro, para una mejor visualización y con su respectivo código HTML ver figura 58:

**Figura 58.** *Presentación paleta de colores de la marca NOLA*



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Con esta combinación no solo transmite los valores centrales de la marca, además permite establecer una estética sobria, elegante y coherente con el perfil del público objetivo al cual se está orientando.

#### **Descripción de la selección de colores:**

- 1 Verde oscuro:** la selección de este color fue porque tiene un cierto vínculo con la naturaleza, salud y trasmite cierta confianza y sobre todo el bienestar. Ahora bien, a comparativa con los verdes brillantes, comúnmente asociados a productos masivos o supermercados, este tipo de tono comunica cierta profundidad, madurez, serenidad y cierta exclusividad, permitiendo así un posicionamiento de la marca dentro de una categoría más premium y especializada. Finalmente, es importante mencionar que la conexión con lo orgánico, limpio y funcional permite reforzar la promesa de seguridad alimentaria y cuidado integral del consumidor.
- 2 Blanco:** como color secundario se plantea al blanco, ya que actúa como símbolo de pureza, claridad y cierta transparencia, lo cual aporta luminosidad y equilibrio visual en todos los elementos gráficos. Permittedo hay que destacar contenidos que son esenciales y generar una sensación de orden, limpieza y amplitud.
- 3 Negro:** para concluir se plantea un tercer color que actuará como auxiliar y como contraste para una facilidad de legibilidad. También, con esta selección de color añade un toque de sofisticación, sobriedad y modernidad especialmente en títulos, etiquetas, íconos o textos

que pueden ser destacados. Con ello, ayudará a transmitir profesionalismo y seriedad sin perder la calidez visual de la propuesta.

En contexto, con la combinación de colores presenta con su respectiva explicación técnica permitirá mantener una identidad visual sólida, armónica y versátil, logrando así transmitir estilo y cierta alineación con el propósito de ofrecer a la ciudadanía una experiencia gastronómica inclusiva, saludable y de alto nivel.

Como resultado de lo mencionado, se presenta la siguiente figura 59:

**Figura 59.** Presentación banner de la marca NOLA



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

### ***Tipografía***

Para la identidad visual de NOLA, se complementa con una selección cuidadosa del tipo de tipografía, es así como se analizan ciertos aspectos que son fundamentales, tales como: reflejar elegancia, profesionalismo y una estética contemporánea. Con estos aspectos que son esenciales se propone una combinación de fuentes empleadas no solo en aportar estilo, también en la mejora de legibilidad y refuerza la personalidad de la marca.

- **Tipografía Principal:** *FONTSPRING - Juana Alt*

Con la utilización de esta fuente en serifas de estilo tipo moderno refleja cierta elegancia para el nombre del restaurante: “NOLA”. Ya que, con su estructura de contrastes marcados entre trazos finos y gruesos, con sus terminaciones suaves, permite transmitir una imagen de distinción, cercanía y confianza. Con esta elegancia que transmite cierta naturalidad y así alinearse a mantener los valores de la marca: seguridad alimentaria, calidad y experiencia premium, sin perder la accesibilidad ni calidez. Dado que, se encuentra orientado hacia un público con una sensibilidad estética y de nivel socioeconómico medio – alto.

**Figura 60.** *Presentación tipografía primaria marca NOLA*

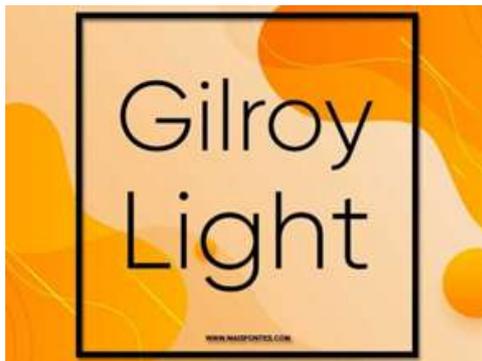


*Nota.* Elaboración propia, 2025.

- **Tipografía Secundaria:** *Gilroy-LightItalic*

Con el uso de esta tipografía en el descriptor “Restaurant” y otros elementos complementarios, esta fuente de estilo sans serif y peso liviano aporta una ligereza visual y armonía al conjunto tipográfico. Su trazo limpio y contemporáneo permite equilibrar la fuerza de la fuente principal, con la finalidad de evitar una apariencia rígida o excesivamente tradicional. Es ideal para transmitir modernidad, salud y sobre todo un enfoque más fresco dentro de un marco que refleja elegancia.

**Figura 61.** *Presentación tipografía secundaria de la marca NOLA*



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Con la selección de estas dos tipografías crean una composición equilibrada y versátil, adecuada para aplicaciones digitales como impresas que en este caso se realizaría para: redes sociales, menús, páginas web, señaléticas, entre otros. De esta manera se consolida la identidad de NOLA como una marca moderna, segura y emocionalmente cercana.

**Figura 62.** *Presentación banner de la marca NOLA*



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

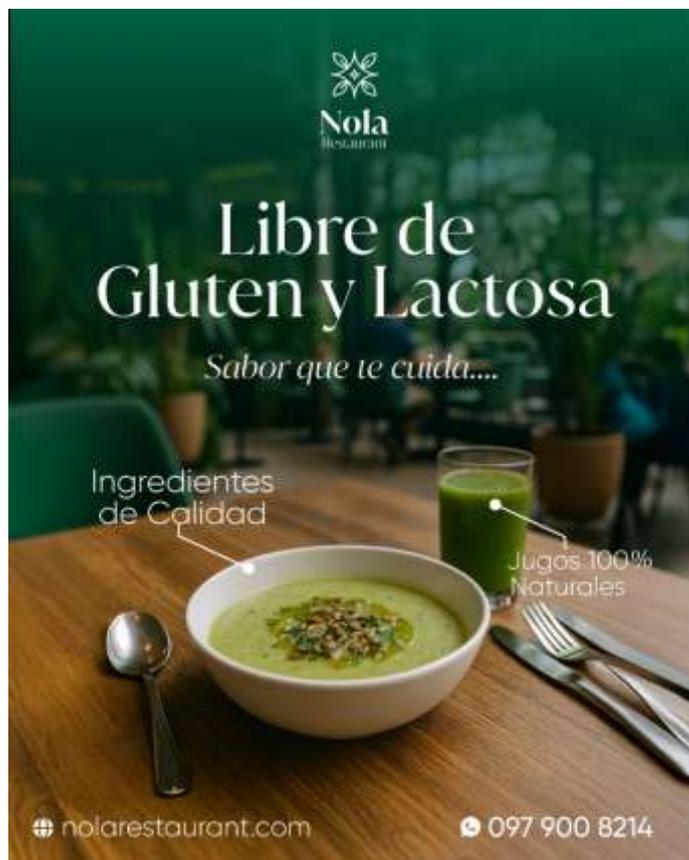
### *Estilo de imágenes y videos*

La marca NOLA debe de transmitir una línea visual coherente con su identidad corporativa y que sea orientada a comunicar de manera clara sus valores de saludos, inclusión, bienestar y seguridad alimentaria, lo cual conecte emocionalmente con el público objetivo por medio de contenidos visuales empáticos.

### **Imágenes**

En este apartado se plasma un estilo visual de las fotografías que se caracteriza por una estética natural, limpia y armónica, con colores suaves, iluminación cálida y composiciones que transmitan confianza y tranquilidad. Las imágenes deben de mostrar presentaciones gastronómicas reales, frescos y con una correcta presentación, logrando así mayor énfasis en la variedad, equilibrio nutricional y la calidad de los ingredientes. Adicionalmente, se priorizan fondos neutros, elementos que sean naturales, por ejemplo: vegetales, cerámica, madera, etc. También, escenas cotidianas que muestren una alimentación feliz y segura.

**Figura 63.** *Presentación banner estilo de imágenes de la marca NOLA*



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

## Videos

Para el estilo audiovisual enfocado en videos educativos, reels breves y contenido testimonial, priorizando formatos verticales y adaptados a plataformas como Instagram, Tiktok y Facebook. Estos artes o videos tienen que reflejar el proceso de explicación de los beneficios de los productos libres de gluten y lactosa, como su respectivo proceso de preparación de cada platillo gastronómico, e incluir mensajes positivos y emocionales que conecten con el consumidor. Adicional, se cuidará la resolución, ritmo de edición y la naturalidad en la locución o subtítulos.

En contexto, todo el contenido audiovisual reforzará el concepto de NOLA como un restaurante donde se puede “comer bien, sin preocuparse”, con ello, conecta de manera satisfactoria con el consumidor y que va desde una perspectiva informativa como lo emocional.

Ahora bien, es importante mencionar que NOLA, busca transmitir videos manteniendo el enfoque de cuidado de su alimentación libre de gluten y lactosa, para ello, se ha desarrollado un video promocional del servicio que oferta el restaurante, el cual se podría acceder mediante el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/shorts/UuPwiuEWL8Q> .

**Figura 64.** Presentación banner para videos e imágenes de la marca NOLA





*Nota.* Elaboración propia, 2025.

### ***Estilo comunicacional***

El estilo comunicacional que el restaurante NOLA plantea ha sido diseñado con la única finalidad de transmitir de manera coherente la identidad de la marca y conectar genuinamente con el público objetivo determinado, entre ellos: personas con intolerancia al gluten, lactosa y en general consumidores conscientes que buscan diversas opciones alimenticias más saludables, confiables y seguras.

Figura 65. Estilo de comunicación de la marca NOLA



Nota. Elaboración propia, 2025.

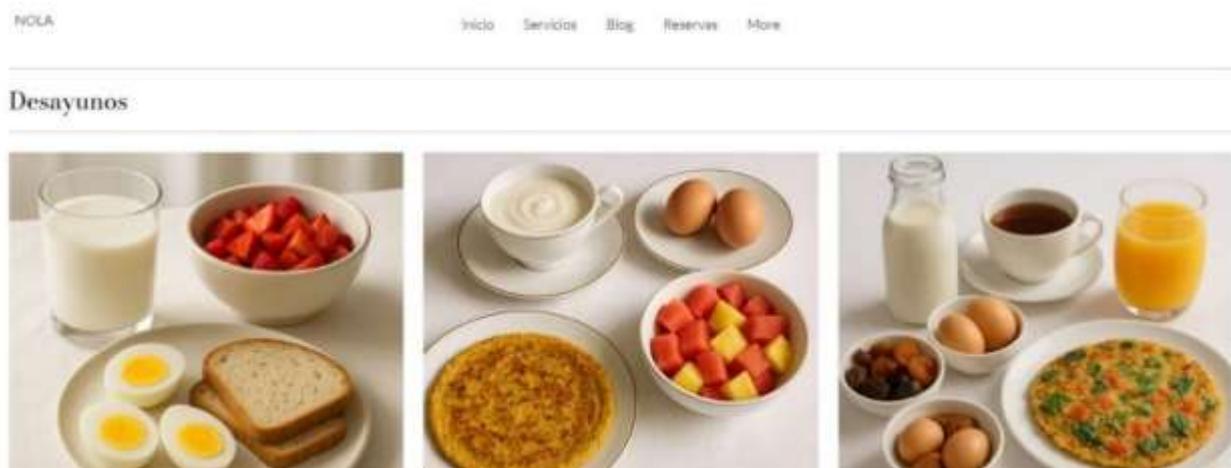
## *Presentación visual de marca*

### *Página web*

A continuación, en el presente apartado, se procede a presentar la manera en cómo se materializa la identidad de NOLA por medio de diversos tipos de plataformas visuales y funcionales, entre ellos, la presentación de una página web, en este caso va hasta la elaboración del contenido gráfico como la creación de recetas saludables, mismos que se encuentran distribuidos de manera técnica, es decir: la paleta de colores, tono comunicacional, tipografía e imagen gastronómica se integran de manera coherente para lograr así proyectar una manera sólida, confiable y emocionalmente cercana.

Entonces, en base a lo expuesto, se presenta la interfaz principal del home del restaurante NOLA, aquí se visualiza que posee distintas opciones que el usuario o consumidor puede hacer uso, entre ellas se encuentran la opción de Servicios, Blog, Reservas, entre otros

**Figura 66.** *Presentación página web – home- marca NOLA*



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Posteriormente, se presenta una segunda interfaz visual que permite acceder a diversos menús ofrecidos por el restaurante NOLA, entre esta pantalla destacan frases motivadoras como: “Alta cocina sin gluten ni lactosa, pensada para sentirte bien”, con ello refuerza el enfoque saludable e inclusivo de la marca.

Con esta propuesta visual transmite al consumidor una imagen moderna, profesional y sobre todo alineada a los valores que el restaurante desea transmitir, ofreciendo al consumidor una navegación fácil, clara e intuitiva por medio de varias opciones gastronómicas libres de gluten y lactosa.

**Figura 67.** Presentación página web interfaz de bienvenida de la marca NOLA



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Al respecto, se adjunta una segunda interfaz visual que tiene como requerimiento funcional de aplicar reservas de mesa, con esta pantalla se busca ofrecer al consumidor una experiencia sencilla, accesible y personalizada cuando los usuarios deseen reversar una mesa en el restaurante. Además, la interfaz permite seleccionar diversas opciones como: ubicación, el número de personas, fecha y el horario que desee.

Se agrega también mensajes motivadores como: brindar una experiencia gastronómica libre de restricciones, donde todos los platillos se encuentran elaborados artesanalmente y son 100% libres de gluten y lactosa. Con este sistema no solo mejora la operatividad del restaurante, sino que transmite cierta confianza y tranquilidad al cliente desde el primer contacto.

**Figura 68.** Presentación página web – reserva de mesa de la marca NOLA

NOLA

Inicio > Reservas

## Solicita una reserva

Selecciona los datos tu reserva e intentaremos conseguir los mejores asientos para ti.

Tamaño del grupo

2 personas

Fecha

22/06/2025

Horario

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Seguidamente se presenta una cuarta interfaz visual, la cual está diseñada para cuando los consumidores deseen ya realizar cualquier tipo de pedido en línea según el menú que tiene el restaurante NOLA, en donde, se presenta un diseño amigable y accesible, para destacar los diversos platillos, mismos que se encontrará organizados de acuerdo con su categoría: sin gluten, lactosa, bebidas. Cada producto cuenta con una imagen representativa, su nombre, precio, opción de cantidad y botón de “Agregar”, con esta presentación facilita al usuario una correcta experiencia de compra intuitiva y personalizada. Cabe mencionar, que con este desarrollo de la página web está pensada para que los clientes que deseen realizar su pedido de forma rápida, cómoda y segura desde cualquier tipo de dispositivo.

**Figura 69.** Presentación página web - realizar pedido de la marca NOLA



*Nota.* Elaboración propia, 2025.

### ***Menú oficial de NOLA***

A continuación, se procede a presentar el menú oficial de la marca, el cual fue diseñado bajo un enfoque visual elegante y coherente, pero cuidando la identidad de NOLA. Con este menú se divide en varias secciones principales, como: Gluten Freee Flavors, Sweet Balance, Drinks, Sweet Balance, Gluten Free Flawors; donde se destacan platos saludables, libres de gluten y lactosa, estos platillos serán elaborados en base a la utilización de ingredientes naturales y cuidadosamente seleccionados para su preparación. Cada opción que se presenta en este menú es acompañada de una breve descripción y su precio, logrando así mantener una presentación clara, moderna y accesible para el público objetivo. Con esta presentación de imágenes secuenciales no solo se cumple una función informativa, también, refuerza la propuesta de valor del restaurante como referente a la alta cocina inclusiva.

Figura 70. Presentación opciones menús de la marca NOLA



## Postres

**Bolitas de zanahoria y coco** \$3,90

- Dulces bocados de zanahoria fresca con coco rallado. Suaves, naturales y sin culpas.

**Crema Suave de Naranja** \$ 5,50

- Textura ligera y cítrica, con el dulzor justo de naranja fresca.

**Sorbete de Limón** \$ 4,50

- Helado artesanal con jugo natural de limón. Cítrico ligero y de final refrescante.

**Brownie de Cacao Fino y Almendraz** \$ 6,70

- Brownie húmedo de cacao nacional con harina de almendras. Intenso y sin gluten.

No Lactosa No gluten

## Bebidas

**Golden Latte Andino** \$ 4,90

- Fusión dorada de cúrcuma, canela y bebida vegetal caliente. Aromático, suave y reconfortante.

**Smoothie Mango-Maracuyá** \$ 5,50

- Creroso batido tropical con mango fresco y maracuyá. Refrescante, dulce y vibrante.

**Agua Detox** \$ 3,90

- Infusión fría de frutas y hierbas frescas. Hidratante, ligera y purificante.

**Choco-Chai sin lactosa** \$ 5,90

- Chocolate especiado con notas de canela y clavo, cremoso y libre de lácteos.

No Lactosa No gluten



Nota. Elaboración propia, 2025.

### ***Recetas estándar y costos de producción***

En el presente apartado se presentan las recetas estándar para asegurar calidad, estandarización y sostenibilidad económica del menú propuesto por el restaurante NOLA, en esta presentación se han desarrollado múltiples recetas en base a la recopilación detallada de recetas. Donde, cada preparación incluye las cantidades exactas de ingredientes, la presentación del mise en place, los procedimientos de elaboración y análisis de costos unitarios y precios de venta sugerido.

Con la presentación de estas fichas técnicas no solo permiten entablar un control preciso del proceso de producción, sino que también contribuyen una herramienta esencial para la toma de decisiones gerenciales, planificación de compras y rentabilidad del negocio. De la misma manera, se incluye la inclusión de viabilidad operativa del proyecto y brinda un soporte técnico importante para eventuales procesos de expansión o franquicias que se proyectar en un futuro.

**Tabla 72.** *Presentación recetas estándar de la marca NOLA*

<b>RECETA ESTANDAR</b>						
<b>Nombre de la receta</b>	Tortilla española		<b>Rendimiento</b>	148		
<b>Clasificación</b>	Entrada		<b>Tamaño por porción</b>	148		
<b>Tiempo</b>	30 minutos		<b>Pax</b>	1		
<b>Ingredientes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Mise en place</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>	
Papa	100	g	Cocinadas y laminadas	\$ 0,40	\$ 0,09	
Huevos	3	Unidad	Batidos	\$ 0,15	\$ 0,45	
Cebolla perla	5	g	Pluma	\$ 1,13	\$ 0,01	
Aceite	40	ml		\$ 4,00	\$ 0,16	
Sal	c/n	c/n				
				<b>Costo unitario</b>	<b>\$ 0,71</b>	
				<b>PVP</b>	<b>\$ 1,42</b>	
<b>Procedimiento</b>						
1) Mise en place						
2) Cocinar la papa						
3) Sofreír la cebolla con un poco de sal y aceite						
4) Batir los huevos						
5) Mezclar todo						
6) hacer la tortilla en un sartén previamente calentado con aceite						
9) Servir						
						

<b>RECETA ESTANDAR</b>						
<b>Nombre de la receta</b>	Salmón rebozado en aceite de oliva		<b>Rendimiento</b>	491		
<b>Clasificación</b>	Plato fuerte		<b>Tamaño por porción</b>	491		
<b>Tiempo</b>	40 minutos		<b>Pax</b>	1		
<b>Ingredientes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Mise en place</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>	

<b>Salmón</b>	1	Unidad	Filete	\$	6,50	\$	6,50
<b>Ajo</b>	50	g	Picado finamente	\$	3,50	\$	0,39
<b>Champiñones</b>	150	g	Cortados en rodajas	\$	3,75	\$	1,41
<b>Brócoli</b>	150	g		\$	0,49	\$	0,16
<b>Maduro</b>	100	g	Cocinado	\$	0,30	\$	0,15
<b>Sal</b>	c/n	c/n					
<b>Aceite de oliva</b>	40	ml		\$	16,34	\$	0,65
						<b>Costo unitario</b>	<b>\$ 7,85</b>
						<b>PVP</b>	<b>\$ 15,70</b>

**Procedimiento**

- 1) Mise en place
- 2) Calentar el aceite de oliva
- 3) Condimentar el salmón con ajo y sal, freír
- 4) Cocinar el maduro con todo y cáscara
- 5) Cocinar el brócoli y luego saltar junto con los champiñones con aceite de oliva, colocar sal
- 6) Rectificar sabores
- 7) Servir



**RECETA ESTANDAR**

<b>Nombre de la receta</b>	Cerdo a la parilla	<b>Rendimiento</b>	450				
<b>Clasificación</b>	Plato fuerte	<b>Tamaño por porción</b>	450				
<b>Tiempo</b>	1 hora	<b>Pax</b>	1				
<b>Ingredientes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Mise en place</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>		
Verde	50	g	pelado	\$ 0,30	\$ 0,08		
Filete de chancho	100	g	Pluma	\$ 3,50	\$ 0,77		
Ajo	10	g	Brunoise	\$ 3,50	\$ 0,08		
Vainitas	150	g	Cocinadas	\$ 1,00	\$ 0,25		
Zanahoria	100	g		\$ 0,20	\$ 0,09		
Aceite de oliva	40	g		\$ 85,00	\$ 0,68		
Sal preparada	c/n	c/n					
						<b>Costo unitario</b>	<b>\$ 1,26</b>
						<b>PVP</b>	<b>\$ 2,53</b>

**Procedimiento**

- 1) Mise en place

2) Condimentar el cerdo con sal y ajo, mandar a la parilla

3) Precalear un sartén con aceite de oliva y saltear las vainitas y la zanahoria

5) Hacer patacones

6) Rectificar sabores

7) Servir



#### RECETA ESTANDAR

Nombre de la receta	Bolitas de zanahoria y coco		Rendimiento	175	
Clasificación	Postre		Tamaño por porción	175	
Tiempo	40 minutos		Pax	1	
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Mise en place	Costo unitario	Costo total
Zanahoria	100	g	Rallado	\$ 0,20	\$ 0,20
Coco seco	50	g	Rallado	\$ 3,50	\$ 0,39
Azúcar	25	g		\$ 3,75	\$ 0,23
				<b>Costo unitario</b>	<b>\$ 0,82</b>
				<b>PVP</b>	<b>\$ 1,64</b>

#### Procedimiento

1) Mise en place

2) Coinar la zanahoria en el microondas, tapado con papel film sin agua por 15 minutos

4) Aplastamos la zanahoria, dejamos mefirar y colocamos el azúcar

5) Colocamos el coco seco y rallado

6) Formamos las bolitas

7) Servir



#### RECETA ESTANDAR

Nombre de la receta	Aguacate relleno con camarón		Rendimiento	151	
Clasificación	Entrada		Tamaño por porción	151	
Tiempo	30 minutos		Pax	1	
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Mise en place	Costo unitario	Costo total
Aguacate	1/2	Unidad	Pelado sin corazón	\$ 0,50	\$ 0,25
Camarón	50	g	cocinado, desvenado	\$ 4,00	\$ 0,44
Cebolla paitaña	20	g	Brunoise	\$ 0,25	\$ 0,03
Rábanos	20	g	Brunoise	\$ 1,00	\$ 0,05
Pimiento rojo	20	g	Brunoise	\$ 0,10	\$ 0,02
Tallos de apio	20	g	Brunoise	\$ 0,84	\$ 0,06
Huevo	1/2	Unidad	Cuadrados	\$ 0,15	\$ 0,08
Mayonesa	20	g	Brupise	\$ 1,13	\$ 0,05
Jugo de limón	c/n	c/n			
Sal	c/n	c/n			
Pimienta negra	c/n	c/n			
				<b>Costo unitario</b>	<b>\$ 0,76</b>
				<b>PVP</b>	<b>\$ 1,52</b>

#### Procedimiento

1) Mise en place

---

2) Mezclar la cebolla, los rábanos, el pimiento rojo, el apio, la mitad del huevo, los camarones, el jugo de limón, la sal, la pimienta y la mayonesa

3) Rectificar sabores

4) Rellenar la mitad del aguacate con la preparación.



---

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

## **Evaluación Financiera**

### **7.1 Inversión Inicial**

A continuación, se presenta el plan financiero de la propuesta de creación del restaurante NOLA, el cual constituye una herramienta fundamental para evaluar la viabilidad económica, ya que es un emprendimiento enfocado en ofrecer una propuesta gastronómica especializada, inclusiva y segura para consumidores quienes son intolerantes al gluten y lactosa. Por medio de las presentes proyecciones detalladas a cinco años, se analizan los principales indicadores financieros de los cuales permiten establecer la rentabilidad, sostenibilidad y capacidad de crecimiento del negocio.

Este apartado está conformado por el análisis y desarrollo de estados financieros proyectados, incluyendo estado de resultados, flujo de caja y estructura de costos, inversión inicial. Esto con el propósito de estimar los niveles de inversión que se requieren, también para identificar el punto de equilibrio, evaluar la eficiencia operativa y así calcular las utilidades esperadas. De la misma manera se contemplan escenarios realistas que permiten anticipar el comportamiento del restaurante NOLA en diversas condiciones de mercado.

Cabe mencionar, la elaboración del plan financiero se basa en supuestos técnicos derivados del estudio de mercado, modelo operativo diseñado y de las estrategias de marketing planificadas, asegurando de tal manera la coherencia entre todas las áreas del proyecto. De esta manera, se proporciona una visión integral que permite respaldar la toma de decisiones y facilita la gestión estratégica de los recursos financieros en cada etapa del negocio.

**Tabla 73. Inversión Inicial**

CUADRO DE INVERSIONES		
Remodelación y decoración	1	\$ 5.000,00
Equipo de cocina	1	\$ 16.731,59
Utensilios de cocina	1	\$ 3.738,73
Mobiliario	1	\$ 5.604,69
Decoración	1	\$ 2.221,97
Equipos electrónicos	1	\$ 820,00
Baños	1	\$ 360,00
Kit emergencia	1	\$ 210,45
Capital de trabajo	1	\$ 100.676,15
Constitución de la empresa	1	\$ 831,00
Capacitación + certificaciones laborales	1	\$ 4.000,00
Compras iniciales de insumos	1	\$ 500,00
Fondo de emergencia	1	\$ 20.000,00
Arriendo local	1	\$ 3.690,00
Total Inversiones		<b>\$ 160.694,58</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

## 7.2 Segundo Financiamiento

**Tabla 74. Estructura de Financiamiento**

Estructura de Financiamiento		
Fuente	Monto	%
Capital Propio	\$64,278.40	40%
Préstamo Bancario	\$96,417.60	60%
<b>TOTAL</b>	<b>\$160,694.00</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

El respaldo económico de la empresa abarca dos aristas fundamentales. Una de ellas es la inyección de capital por parte de los miembros. La otra concierne a un crédito bancario que dará solvencia a la empresa, que se podrá pagar en un plazo de cinco años desde el inicio de la actividad. Los datos sobre el soporte económico de la empresa se hallan en la tabla 74, que especifica el aporte de los socios que formarán parte del proyecto. Asimismo, se ha calculado el costo de oportunidad de la empresa usando el WACC, que simboliza la tasa mínima precisa para

cubrir los gastos y costos vinculados a las inversiones y al soporte económico. Es importante indicar que la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto tiene que ser mayor que el WACC para que se estime factible y provechoso.

**Tabla 75. Institución Financiera**

Institución Financiera:	CACPECO
<b>Monto</b>	\$96,417.60
<b>Plazo</b>	5
<b>Tasa Interés anual</b>	17.80%
<b>Frecuencia</b>	12
<b>Periodos Mensualidad</b>	60
<b>Cuota Mensual</b>	\$2,437.90

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Aquí se presenta la tabla número 76, que muestra el plan de pagos para el crédito que se consiguió a través de la Cooperativa CACPECO. Esta entidad financiera ofrece la posibilidad de obtener un préstamo, siempre y cuando se cumplan ciertos requisitos y se cuente con un aval.

**Tabla 76. Segundo Financiamiento**

MES	Saldo inicial	Cuota	Gasto Interés	Amortización al capital	Saldo final
1	\$96,416.75	\$2,437.87	\$1,430.19	\$1,007.70	\$95,409.90
60	\$2,402.26	\$ 2,437.90	\$35.63	\$2,402.26	\$0.00

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

### ***Inversión inicial***

La inversión inicial que se estima realizar para el proyecto del restaurante NOLA asciende a \$160,696.00. financiada en un 40% con capital propio de los socios y un 60% mediante deuda a largo plazo \$96.417,60. Y como préstamo se amortizará en un plazo de 5 años, aplicando con una tasa de interés anual del 17.80% y pagos mensuales fijos de \$2.437,90. Con esta combinación

de recursos asegura una base financiera equilibrada para el lanzamiento de la marca NOLA.

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	40%	\$ 64.278,40
Deuda L/P	60%	\$ 96.417,60
Razón Deuda Capital	1.5	

TOTAL INVERSIÓN INICIAL		160.696,00
FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO		
Condiciones de Financiamiento		
Monto		96.417,60
Tasa de interés		17,80%
Plazo		5
Condiciones		Pagos Mensuales
	CUOTA	<b>\$ 2.437,90</b>

	MES	SALDO INICIAL	CUOTA	GASTO INTERÉS	AMORTIZACIÓN AL CAPITAL	SALDO FINAL
<b>1</b>	1	96.418	2.438	1.430	1.008	95.410
	2	95.410	2.438	1.415	1.023	94.387
	3	94.387	2.438	1.400	1.038	93.349
	4	93.349	2.438	1.385	1.053	92.296
	5	92.296	2.438	1.369	1.069	91.227
	6	91.227	2.438	1.353	1.085	90.143
	7	90.143	2.438	1.337	1.101	89.042
	8	89.042	2.438	1.321	1.117	87.925
	9	87.925	2.438	1.304	1.134	86.791
	10	86.791	2.438	1.287	1.150	85.641
	11	85.641	2.438	1.270	1.168	84.473
	12	84.473	2.438	1.253	1.185	83.288
<b>2</b>	1	83.288	2.438	1.235	1.202	82.086
	2	82.086	2.438	1.218	1.220	80.865
	3	80.865	2.438	1.200	1.238	79.627
	4	79.627	2.438	1.181	1.257	78.370
	5	78.370	2.438	1.162	1.275	77.095
	6	77.095	2.438	1.144	1.294	75.801
	7	75.801	2.438	1.124	1.314	74.487
	8	74.487	2.438	1.105	1.333	73.154
	9	73.154	2.438	1.085	1.353	71.801
	10	71.801	2.438	1.065	1.373	70.428
	11	70.428	2.438	1.045	1.393	69.035
	12	69.035	2.438	1.024	1.414	67.621
<b>3</b>	1	67.621	2.438	1.003	1.435	66.187
	2	66.187	2.438	982	1.456	64.730
	3	64.730	2.438	960	1.478	63.253
	4	63.253	2.438	938	1.500	61.753

	5	61.753	2.438	916	1.522	60.231
	6	60.231	2.438	893	1.544	58.687
	7	58.687	2.438	871	1.567	57.119
	8	57.119	2.438	847	1.591	55.529
	9	55.529	2.438	824	1.614	53.914
	10	53.914	2.438	800	1.638	52.276
	11	52.276	2.438	775	1.662	50.614
	12	50.614	2.438	751	1.687	48.927
<b>4</b>	1	48.927	2.438	726	1.712	47.215
	2	47.215	2.438	700	1.738	45.477
	3	45.477	2.438	675	1.763	43.714
	4	43.714	2.438	648	1.789	41.924
	5	41.924	2.438	622	1.816	40.108
	6	40.108	2.438	595	1.843	38.265
	7	38.265	2.438	568	1.870	36.395
	8	36.395	2.438	540	1.898	34.497
	9	34.497	2.438	512	1.926	32.571
	10	32.571	2.438	483	1.955	30.616
	11	30.616	2.438	454	1.984	28.632
	12	28.632	2.438	425	2.013	26.619
<b>5</b>	1	26.619	2.438	395	2.043	24.576
	2	24.576	2.438	365	2.073	22.503
	3	22.503	2.438	334	2.104	20.398
	4	20.398	2.438	303	2.135	18.263
	5	18.263	2.438	271	2.167	16.096
	6	16.096	2.438	239	2.199	13.897
	7	13.897	2.438	206	2.232	11.665
	8	11.665	2.438	173	2.265	9.400
	9	9.400	2.438	139	2.298	7.102
	10	7.102	2.438	105	2.333	4.769
	11	4.769	2.438	71	2.367	2.402
	12	2.402	2.438	36	2.402	0

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Ahora bien, en el segundo financiamiento se presenta información del 1 al 60, considerada para aplicar al préstamo que se tiene planificado solicitar, sin embargo, para una presentación más detallada ver anexo 3.

### **7.3 Proyecciones de ventas**

Para las proyecciones de las ventas se consideró diferentes supuestos moderados en relación al mercado y a la curva que se presentara en el negocio, hasta que llegue a estabilizarse.

**Tabla 77. Proyección de las Ventas**

Proyección de Ventas Anuales			
Año	% Crecimiento		USD
1	0%		\$ 120.021,60
2	35%		\$ 162.029,16
3	50%		\$ 243.043,74
4	25%		\$ 303.804,68
5	25%		\$ 379.755,84

Nota. Elaboración propia, 2025.

**Tabla 78. Proyección s Ventas escenario optimista, realista y pesimista**

	Escenario optimista	Escenario realista	Escenario pesimista
<b>Días laborables al mes</b>	26		26
<b>Clientes mensuales</b>	100%		5%
	2093		<b>105</b>
			21
	<b>Clientes del segmento</b>	<b>Clientes del segmento</b>	<b>Clientes del segmento</b>
<b>Ventas mensuales</b>	\$33.785,64	\$1.689,28	\$337,86
<b>Recompra</b>			
<b>veces a la semana</b>	2		1
<b>veces al mes</b>	8		4
<b>Total clientes al mes</b>	16744		419
<b>Segmento + Acompañantes</b>	3		2
	50232		837
<b>Personas</b>			
<b>Total ventas mensuales</b>	<b>\$810.855,38</b>	<b>\$13.514,26</b>	<b>\$1.351,43</b>

Nota. Elaboración propia, 2025.

Entonces, según lo que se muestra en la tabla 78, se puede sostener que se espera captar un total de 2093 clientes cada mes. Además, se contempla que la frecuencia de recompra será de dos veces por semana, lo que suma 8 veces al mes, proyectando una atención de 16744 servicios mensuales. Al considerar el aspecto de los acompañantes, que promedian tres por cada

consumidor, el total de personas atendidas sería de 50232, generando ingresos mensuales cercanos a \$810.855,38, que representaría el mejor desempeño posible para el negocio.

Con respecto a esto, se presenta un análisis de un escenario realista, en el cual se estima captar 105 consumidores cada mes. Así, con una recompra de una vez por semana, lo que suma 4 veces al mes, se atenderían 419 servicios. También se incluyen a los acompañantes, que serían dos por cliente, elevando el total de personas atendidas a 837 al mes. Estos datos indican que se alcanzarían ventas mensuales de \$13.514,26, mostrando un escenario conservador pero viable para el negocio.

A continuación, se aborda el escenario pesimista, que implica que, en el caso más conservador, se captaría solo a 21 consumidores al mes. Si se considera la misma frecuencia de recompra del escenario realista (4 veces al mes), se obtendrían 84 servicios mensuales. Con un único acompañante por consumidor, el total de personas atendidas se reduciría a 84. Por lo tanto, este escenario generaría ventas mensuales de apenas \$1.351,43, lo que representa un riesgo financiero significativo para el negocio.

Por último, se realiza una comparación general de los tres escenarios presentados, destacando las diferencias en la proyección de ingresos y captación de clientes. El escenario optimista muestra altos niveles de rentabilidad con ingresos y captación de consumidores. Sin embargo, proponiendo un ingreso que supera el millón y medio de dólares mensuales, sustentado por una fuerte lealtad de los clientes y un alto volumen de recompra. En cuanto al escenario realista, se observa una operación que es viable y lucrativa, aunque con ingresos más moderados. En contraste, el escenario pesimista representa ventas más reducidas, lo que pone en tensión la sostenibilidad del negocio, subrayando la necesidad de estrategias de fidelización y marketing que se acerquen a los resultados de los escenarios más optimistas.

Esta proyección permite realizar una planificación más eficaz, además de contar con las medidas de contingencia adecuadas, de acuerdo con el comportamiento real del mercado ecuatoriano.

Para calcular los ingresos anuales del proyecto, se inicia con el siguiente análisis: se ha establecido un mercado objetivo inicial promedio deseado de aproximadamente 4.620 clientes por mes durante el primer año. Sin embargo, esta proyección resulta demasiado optimista para un restaurante especializado como Nola, ya que la introducción del concepto libre de gluten y lactosa necesita un período para establecerse en el mercado. Por este motivo, se optó por enfocarse en el 8% de los clientes mensuales proyectados.

Se ha planificado un crecimiento anual, fundamentado en el avance constante de la marca y los productos ofrecidos. Este índice de crecimiento, considerado adecuado para este tipo de actividad en un escenario estándar, se mantendrá sin cambios durante los cinco años que abarcan las proyecciones.

Además, se han elaborado dos situaciones complementarias:

**Situación pesimista:** que tiene en cuenta una reducción del 10% en las ventas anuales previstas en el escenario base, para reflejar circunstancias menos favorables en el mercado o una menor adquisición de clientes.

**Situación optimista:** que considera un aumento del 10% en las ventas en comparación con el escenario base, con base en una aceptación más rápida del producto y una mayor penetración en el mercado. Este análisis de ambas situaciones permite evaluar cómo reaccionaría el proyecto ante diferentes condiciones del mercado, proporcionando una perspectiva más completa para la toma de decisiones.

**Tabla 79. Proyección de las Ventas en los 3 escenarios**

	Escenario conservador	Escenario pesimista	Escenario optimista
Año 1	\$120.021,60	\$ 108.019,44	\$132.023,76
Año 2	\$162.029,16	\$ 145.826,24	\$178.232,08
Año 3	\$243.043,74	\$ 218.739,37	\$267.348,11
Año 4	\$303.804,68	\$ 273,424.21	\$334.185,14
Año 5	\$379.755,84	\$ 341,780.26	\$417.731,43

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

#### Composición de los costos de producción:

En base a los costos detallados a continuación, la empresa NOLA estima que, para cubrir la demanda inicial, será necesario adquirir entre 5 y 10 kilogramos de cada insumo que se necesitará. Esta cantidad permitirá identificar los productos con mayor frecuencia en la elaboración de los platos, facilitando así una planificación más eficiente y optimizada en futuras compras.

Cabe destacar que las adquisiciones se realizarán de forma semanal, con el objetivo de garantizar la frescura de los productos en cada producto, mantener la calidad del sabor de los alimentos y evitar el uso de conservantes, los cuales pueden afectar tanto el perfil gastronómico de la propuesta culinaria como la salud de nuestros consumidores a largo plazo.

**Tabla 80. Costos de productos usados como materia prima**

Producto	Precio Base (USD/kg)	Precio +15% (USD/kg)	Estima 5kg al mes
Espinaca	\$2,16	\$2,48	\$12,40
Acelga	\$0,70	\$0,80	\$4,00
Lechuga crespa	\$0,96	\$1,10	\$5,50

---

Berros	\$2,20	\$2,53	\$12,65
Albahaca	\$1,52	\$1,75	\$8,75
Perejil	\$2,40	\$2,76	\$13,80
Cilantro	\$0,59	\$0,68	\$3,40
Cebollín	\$1,62	\$1,86	\$9,30
Brócoli	\$1,68	\$1,93	\$9,65
Coliflor	\$1,08	\$1,24	\$6,20
Repollo blanco	\$2,13	\$2,45	\$12,25
Col morada	\$1,15	\$1,32	\$6,60
Coles de Bruselas	\$1,15	\$1,32	\$6,60
Zanahoria	\$0,34	\$0,39	\$1,95
Remolacha	\$1,99	\$2,29	\$11,45
Nabo	\$0,86	\$0,99	\$4,95
Rábano	\$1,02	\$1,17	\$5,85
Yuca	\$0,74	\$0,85	\$4,25
Papa criolla	\$1,77	\$2,04	\$10,20
Papa andina	\$0,40	\$0,46	\$2,30

---

---

Camote	\$0,80	\$0,92	\$4,60
Berenjena	\$0,91	\$1,05	\$5,25
Calabacín verde	\$1,50	\$1,72	\$8,60
Calabacín amarillo	\$1,86	\$2,14	\$10,70
Pimiento rojo	\$1,91	\$2,20	\$11,00
Pimiento verde	\$1,82	\$2,09	\$10,45
Pimiento amarillo	\$1,33	\$1,53	\$7,65
Chayote	\$0,54	\$0,62	\$3,10
Pepino	\$0,35	\$0,40	\$2,00
Tomate riñón	\$0,72	\$0,83	\$4,15
Tomate cherry	\$2,34	\$2,69	\$13,45
Cebolla blanca	\$0,42	\$0,48	\$2,40
Cebolla colorada	\$2,14	\$2,46	\$12,30
Cebolla perla	\$1,19	\$1,37	\$6,85
Ajo	\$1,92	\$2,21	\$11,05
Apio	\$0,83	\$0,95	\$4,75
Jengibre fresco	\$1,46	\$1,68	\$8,40

---

---

Cúrcuma fresca	\$1,96	\$2,25	\$11,25
Ají	\$1,99	\$2,29	\$11,45
Jalapeño	\$1,94	\$2,23	\$11,15
Arveja tierna	\$1,36	\$1,56	\$7,80
Habas	\$1,62	\$1,86	\$9,30
Vainitas	\$2,31	\$2,66	\$13,30
Brotes de soya	\$1,55	\$1,78	\$8,90
Calabaza	\$2,12	\$2,44	\$12,20
Palmito	\$1,76	\$2,02	\$10,10
Verde	\$0,95	\$1,09	\$5,45
Maduro	\$1,44	\$1,66	\$8,30
Manzana verde	\$0,59	\$0,68	\$3,40
Manzana roja	\$0,80	\$0,92	\$4,60
Pera	\$1,99	\$2,29	\$11,45
Uva verde	\$1,10	\$1,26	\$6,30
Uva roja	\$2,32	\$2,67	\$13,35
Naranja	\$0,41	\$0,47	\$2,35

---

---

Mandarina	\$0,60	\$0,69	\$3,45
Toronja	\$1,70	\$1,95	\$9,75
Limón sutil	\$2,05	\$2,36	\$11,80
Limón amarillo	\$2,00	\$2,30	\$11,50
Piña	\$1,94	\$2,23	\$11,15
Mango	\$1,54	\$1,77	\$8,85
Papaya	\$0,53	\$0,61	\$3,05
Guayaba	\$1,52	\$1,75	\$8,75
Maracuyá	\$2,46	\$2,83	\$14,15
Granadilla	\$2,11	\$2,43	\$12,15
Níspero	\$0,62	\$0,71	\$3,55
Chirimoya	\$1,75	\$2,01	\$10,05
Fresa	\$1,18	\$1,36	\$6,80
Mora	\$1,10	\$1,26	\$6,30
Frambuesa	\$0,90	\$1,03	\$5,15
Arándano	\$1,65	\$1,90	\$9,50
Banano	\$1,56	\$1,79	\$8,95

---

---

Plátano	\$2,20	\$2,53	\$12,65
Kiwi	\$2,02	\$2,32	\$11,60
Sandía	\$0,55	\$0,63	\$3,15
Melón	\$2,29	\$2,63	\$13,15
Higo	\$1,20	\$1,38	\$6,90
Coco	\$0,47	\$0,54	\$2,70
Aguacate	\$1,88	\$2,16	\$10,80
Tomate de árbol	\$0,54	\$0,62	\$3,10
Pitahaya	\$1,53	\$1,76	\$8,80
Zapote	\$1,37	\$1,58	\$7,90
Tamarindo	\$1,35	\$1,55	\$7,75
Cereza	\$0,87	\$1,00	\$5,00
Maracuyá	\$1,45	\$1,67	\$8,35
<b>Total</b>	<b>\$117,64</b>	<b>\$135,23</b>	<b>\$676,15</b>

---

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

#### **7.4 Personal requerido**

En cuanto a la estructura de personal requerido para el emprendimiento, se ha considerado la contratación de 9 colaboradores los cuales tendrán diferentes roles y en el caso de los meseros,

Chef, Jefe de Cocina, cocineo y repartidor tendrán su sueldo básico cada uno más propinas a consideración del consumidor, a partir del año 2 se considera contratar una persona adicional en relación al crecimiento del negocio. Esta estructura permite optimizar los costos laborales sin comprometer la calidad del servicio ni la continuidad operativa.

**Tabla 81.** *Proyección mano de obra*

N°	Años				
	1	2	3	4	5
Trabajadores					
9	\$57,360.00	\$63,000.00	\$68,640.00	\$69,110.00	\$74,280.00

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

### 7.5 Estructura de Costos de Fabricación y Gastos Operativos

La estructura de costos del proyecto se diseñó para que guarde una relación directa con los ingresos que se prevén, permitiendo así una proyección adaptable a la marcha del negocio. En este sentido, se estimó que los costes asociados a la producción representarán un 25% de los ingresos totales, lo cual se verá reflejado en los materiales y los insumos requeridos para la elaboración de los productos, así como en una correcta atención al cliente. Entre los gastos operativos que se mantienen constantes, encontramos los siguientes:

**Alquiler:** Para el primer año, se espera un desembolso mensual de USD 3690,00, con un incremento anual del 1% a partir del segundo año, considerando una proyección prudente de la inflación y los posibles cambios contractuales.

**Servicios esenciales:** Se contempló un monto equivalente al 5% de los ingresos mensuales, asumiendo que, conforme el negocio se expanda, el consumo de agua, electricidad y otros servicios indispensables para su operación aumentará.

**Gastos de operación:** Se destinó un gasto anual de USD 4. 500,00 para cubrir trámites municipales, la obtención de licencias, permisos de funcionamiento, inspecciones de bomberos y otros requisitos legales fundamentales para operar formalmente.

Los productos de aseo son clave para que el local se mantenga en óptimas condiciones y cumpla con las regulaciones de sanidad. Se ha calculado un monto mensual constante de

USD 70,00, destinado a cubrir este rubro durante la operación del negocio. Esta organización de gastos hace posible prever de manera fidedigna las ganancias del negocio, y juzgar qué tan viable es a lo largo del proyecto.

**Tabla 82. Estructura de Costos de Fabricación y Gastos Operativos**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento en ventas	8%	8%	8%	8%	8
Costo de materia prima	25%	25%	25%	25%	25%
Gastos sueldos	9 personas	10 personas	11 personas	12 personas	13 personas
Gastos arriendo (mensual)	\$3,690.00	\$3,726.90	\$3,801.44	\$3,915.48	\$4,072.10
Gastos Serv. Básico	5%	5%	5%	5%	5%
Gastos de funcionamiento	USD 4500 anual				
Insumos de limpieza	USD 70 al mes				

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

## **7.6 Punto de equilibrio**

Se proyecta que el punto de equilibrio se alcanzará desde el segundo año de trabajo, debido a una organización eficaz de costos y una propuesta de valor diferenciada basada en productos especializados.

El modelo de negocio se enfoca en el mercadeo de productos sin gluten y deslactosados, los cuales, lejos de figurar un gasto adicional, constituyen una oportunidad estratégica de ahorro y generación de utilidad desde el inicio. Esta línea de productos responde a una creciente demanda creciente del mercado por opciones saludables, lo que permite operar con márgenes favorables. Se ha determinado mediante cálculos que, para cubrir los costos fijos y variables del negocio, se requiere alcanzar un nivel de ingresos mensuales de al menos USD 19.906,43, lo cual constituye el punto de equilibrio financiero

Se ha determinado que, para cubrir los costos fijos y variables del negocio, es necesario alcanzar un nivel de ingresos mensuales mínimo de USD 19.906,43, este valor representa el punto de equilibrio financiero del proyecto, es decir que, a partir de este nivel de ventas, el negocio comenzaría a generar utilidades netas.

Además, se espera que la marca y los productos se consoliden en el mercado, se logre una mayor captación de clientes, lo que permitirá incrementar los ingresos y mejorar la rentabilidad del emprendimiento de forma progresiva en los años siguientes.

Para entender mejor los cálculos del Punto de equilibrio en unidades PE (en unidades) y el punto de equilibrio en valor monetario PE\$ ayudará a comprender mejor los niveles de ventas necesarios para cubrir tus costos y planificar estrategias de precios y ventas. El punto de equilibrio es fundamental ya que marca el momento en que los ingresos totales igualan los costos totales sin que generen ganancias ni pérdidas.

Para el análisis es necesario previamente mencionar los siguientes conceptos:

- Costos Fijos: La cantidad fija que se debe cubrir con las ventas.
- Margen de Contribución: La diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario.
- PE\$: El valor en dólares en el que se alcanza el punto de equilibrio.

Para el cálculo del punto de equilibrio en unidades se ha utilizado la siguiente fórmula:

**Fórmula del Punto de Equilibrio:**

$$PE = \text{Costos Fijos} / (\text{Margen de Contribución})$$

$$\text{Margen de Contribución} = \text{Precio de Venta Unitario (PV UNI)} - \text{Costo Variable Unitario (C.V. UNI)}$$

Con el adecuado implemento de las fórmulas anteriores, se puede determinar el punto de equilibrio en dólares. A continuación, se presenta el siguiente cuadro con los datos comentados anteriormente.

**7.7 Estado de pérdidas y ganancias**

El estado de pérdidas y ganancias del presente proyecto enfocado a cinco años representa una evolución financiera progresiva, lo que indica que posee una mejora significativa en la rentabilidad desde el tercer año de operación. Dado que, durante el primer año, los ingresos alcanzan \$147.278,92, y con un costo de materia prima que oscila en \$36.819,73, con un margen bruto de \$110.459,19. Por otro lado, los gastos operativos y de interés es de \$16.125,35, por lo cual el restaurante presenta una pérdida neta de \$-21.823,90. Pero esta situación ya no se repite en el segundo año, teniendo una utilidad neta de \$40.892,53, lo que resulta típico en emprendimientos nuevos desde su etapa inicial de posicionamiento y consolidación. Posteriormente, en el tercer año, la situación llega a cambiarse de manera positiva, ya que las ventas ascienden a \$441.836,76 y los gastos se llegan a estabilizar, permitiendo así alcanzar una

utilidad neta de \$103.915,12. También en el cuarto año la rentabilidad llega a mejorarse significativamente con \$589.115,68 en ingresos y una utilidad neta de \$120.560,65.

Finalmente, para el quinto año, se presenta mayor solidez financiera, lo cual permite generar ingresos de \$736.394,61 y con una utilidad neta de \$234.682,25. Demostrando una evolución de madurez del negocio, con una deuda estructurada de costos y una optimización progresiva en los procesos operativos y de ventas.

En tal sentido, en base al análisis expuesto, aunque el restaurante enfrente pérdidas iniciales, a raíz del tercer año se vuelve rentable, ante lo expuesto, confirma la viabilidad financiera del restaurante NOLA a mediano plazo. Donde, el crecimiento sostenido de las utilidades sugiere que el modelo de negocio es sólido, en especial considerando que atiende a un segmento con alta demanda insatisfechas como el de los consumidores con intolerancias alimenticias, ver tabla 83.

**Tabla 83.** Estado de pérdidas y ganancias

Estado de Pérdidas y Ganancias					
	1	2	3	4	5
Ventas	\$147.278,92	\$294.557,84	\$441.836,76	\$589.115,68	\$ 736.394,61
Costo de materia prima	\$36.819,73	\$73.639,46	\$110.459,19	\$147.278,92	\$184.098,65
<b>Margen Bruto</b>	\$110.459,19	\$220.918,38	\$331.377,57	\$441.836,76	\$552.295,95
Gastos sueldos	\$57.360,00	\$63.000,00	\$68.640,00	\$69.110,00	\$74.280,00
Gastos arriendo (mensual)	\$44.280,00	\$44.722,80	\$45.170,03	\$45.621,73	\$46.077,95
Gastos Serv. Básico	\$7.363,95	\$14.727,89	\$22.091,84	\$29.455,78	\$36.819,73
Gastos por funcionamiento	\$19.131,01	\$19.131,01	\$19.131,01	\$19.131,01	\$19.131,01
Insumos de limpieza	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00
<b>Utilidad Antes De Intereses E Impuestos Y Particip.</b>	\$-18.515,77	\$78.496,68	\$175.504,70	\$227.678,24	\$375.147,27
	\$16.125,35	\$13.587,90	\$10.560,06	\$6.947,04	\$2.635,76
Gastos de intereses					

<b>Utilidad Antes De Impuestos Y Participación</b>	\$-34.641,11	\$64.908,78	\$164.944,64	\$220.731,20	\$372.511,51
15% Participación Trabajadores	\$-5.196,17	\$9.736,32	\$24.741,70	\$40.609,68	\$55.876,73
<b>Utilidad Antes De Impuestos</b>	\$-29.444,95	\$55.172,46	\$140.202,94	\$180.121,52	\$316.634,78
22%	\$-7.621,04	\$14.279,93	\$36.287,82	\$59.560,86	\$81.952,53
Impuesto A La Renta					
<b>Utilidad Neta</b>	\$-21.823,90	\$40.892,53	\$103.915,12	\$120.560,65	\$234.682,25

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

## 7.8 Flujo de caja

Para obtener una visión integral de la salud financiera del proyecto, es importante analizar el flujo financiero neto. A continuación, se presenta un cuadro detallado que desglosa las entradas y salidas de efectivo a lo largo de un período determinado, permitiendo evaluar de manera clara y objetiva la capacidad del negocio para generar rentabilidad neta y sostener su operatividad en el tiempo. Además del escenario base, se han elaborado los flujos de caja correspondientes a los escenarios pesimista y optimista, con el fin de medir la sensibilidad del proyecto ante variaciones en las ventas proyectadas. Los resultados obtenidos permiten visualizar cómo se comporta la liquidez y rentabilidad del negocio bajo diferentes condiciones de mercado:

**Escenario base:** representa el comportamiento moderado bajo supuestos realistas.

**Escenario pesimista:** proyecta una disminución del 5% en las ventas anuales.

**Escenario optimista:** estima un aumento del 5% en las ventas anuales.

Esta evaluación comparativa permite una mejor toma de decisiones estratégicas y anticiparse a posibles riesgos o ajustes requeridos durante la ejecución del proyecto.

**Tabla 84.** Flujo de caja financiero

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
	0	1	2	3	4	5
Escenario Normal	\$-96.417,60	\$-12.220,41	\$51.807,81	\$115.833,10	\$183.267,64	\$247.597,20
Escenario Pesimista	\$-96.417,60	\$-78.390,19	\$-78.621,23	\$82.601,08	\$83.171,44	\$86.846,53
Escenario Optimista	\$-96.417,60	\$ 481.659,51	\$498.269,59	\$516.418,55	\$539.695,76	\$561.792,16

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Para lograr obtener una comprensión más completa sobre la viabilidad financiera del proyecto, esto es fundamental para realizar un estudio de los indicadores financieros. En el cuadro se realiza el detalle del costo promedio del capital (WACC), el Valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y también un punto que es muy importante que es el periodo de

recuperación, los cuales nos permiten evaluar la rentabilidad del modelo de negocio del restaurante y los riesgos inherentes, estos indicadores nos facilitan identificar la capacidad del proyecto para generar ganancias y asegurar la recuperación de la inversión en un tiempo razonables para una mejor toma de decisiones y poder gestionar los recursos financieros adecuadamente garantizando menos riesgo en el proyecto.

## WACC

Componentes:

- Riesgo País
- Capital de trabajo

Para el presente análisis se consideró un WACC del 16,73%

**Tabla 85.** *Flujo de caja financiero*

	Escenario Normal	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
VAN	\$216.913,60	\$-358.073,43	\$1.556.466,51
IR	3,25	-2,71	17,14
TIR	58,23%	- %	502,98%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

## 7.9 Análisis de Resultados Financieros del Proyecto

A través de una encuesta relámpago realizada con personas del segmento objetivo, se identificó que los consumidores con intolerancia al gluten y a la lactosa frecuentan restaurantes especializados de forma recurrente de 2 a 3 visitas por semana, lo que equivale a un promedio de 8 - 10 visitas mensuales por cliente. Esta información nos permite establecer un índice de recompra alto, lo cual se traduce en una base sólida de clientes recurrentes que garantiza la obtención de ingresos mensuales.

Según el mismo sondeo, las personas con intolerancias alimentarias no suelen asistir solas. En la mayoría de los casos, lo hacen acompañadas de 2 a 3 personas, quienes también consumen dentro del restaurante. A partir de esta información se proyecta que por cada persona que tiene alguna intolerancia, se atienden a 2 o 3 personas adicionales, ampliando significativamente el tamaño del mercado atendido. Esta característica social del consumo en restaurantes permite que la demanda real supere el número de personas inicialmente segmentadas.

Se definió un mercado meta total de 294,000 personas que presentan intolerancia al gluten y a la lactosa en Quito con base en datos de salud pública y estudios de prevalencia. Sin embargo tras analizar los factores como la zona geográfica, el poder adquisitivo, el rango etario entre otros criterios relevantes, el mercado se reduce a un grupo más preciso de 51.024 el cual representa el 8% de la penetración en el mercado objetivo. Esta cifra constituye potencial al que se dirige NOLA. Para las proyecciones del primer año, se ha adoptado un enfoque conservador utilizando fracciones de ese total bajo distintos escenarios (pesimista, realista, optimista), considerando progresividad en la captación del mercado y el posicionamiento de marca.

Se realizó un análisis de tres escenarios para evaluar la viabilidad del restaurante Nola considerando el escenario normal, pesimista y el optimista teniendo como objetivo establecer el impacto de posibles diversificaciones en las ventas sobre los resultados financieros del proyecto.

En el escenario normal representa el procedimiento deseable del proyecto con base en los supuestos ventas realistas, costos y crecimiento. Nuestro restaurante tiene un WACC de 16,73% lo cual representa la rentabilidad mínima que debe generar un negocio para cubrir el costo de la inversión considerando el dinero de los inversionistas como los posibles préstamos. El VAN con un signo positivo indica que el plan genera valía para el inversionista, destacando la inversión inicial. La TIR del 58,23% lo que, valida su rentabilidad financiera anual.

El proyecto del restaurante NOLA, que ofrece alimentos aptos para personas con intolerancia al gluten y la lactosa, refleja resultados financieros muy positivos. El Valor Actual Neto (VAN) monta a \$216.913,60 lo cual indica que la inversión será ampliamente superada por las ganancias del negocio. Además, el Índice de Rentabilidad (IR) es de 3,25, lo que significa que por cada dólar invertido el proyecto genera \$3,25 dólares de beneficio.

### **Participación del Mercado Meta**

Para analizar esta tabla partiremos del factor que tenemos un mercado meta total de 57024 personas, para el año 1 se espera una penetración de 8% en nuestro mercado esto siendo igual 4562 personas de nuestro mercado meta, siendo así un total de 380 personas que asistirán de manera mensual.

Para el segundo año se espera igual un crecimiento del 8%, lo cual ya representa un 16% de participación dentro de nuestro mercado con un total de 9124 personas siendo así un valor razonable para un restaurante de este estilo y que se encuentra en sus primeros años de operación.

Para el tercer año de operación el restaurante abarca el 24% de participación en el mercado, lo cual nos da un valor en personas de 13686 del mercado representando un total de 1140 personas al mes, el restaurante muestra un crecimiento constante del 8% en cada año lo que indica que se aplican estrategias escalonadas y bien estructuradas.

Para el cuarto año de operación se espera tener una participación del 32% del mercado, teniendo así un total de 18248 personas esto expresado de manera mensual serian 1521 personas, dentro de este año es importante tomar en cuenta que es una etapa donde pueden surgir competidores directos al ver el crecimiento del modelo, por lo que mantener la calidad y la innovación será clave.

Para el quinto año se estima tener el 40% de participación dentro de nuestro mercado lo

cual en cifras sería un total de 22810 personas esto reflejado de manera mensual serían 1901 personas siendo así otro año con crecimiento del 8%. Con esto se refleja un crecimiento constante del restaurante hasta abarcar un porcentaje importante de participación dentro del mercado meta total. Para corroborar estos valores ver anexo 6.

Dentro de la participación de mercado meta se debe destacar que además de tener una penetración de nuestro segmento la cantidad de clientes es mayor esto se debe porque cada persona que va al restaurante acude acompañada, para realizar estos cálculos se tomaron en cuenta las cifras del sondeo realizado anteriormente en el que mencionaron que acudirán acompañados de dos personas, como se puede ver en el año uno acuden de manera mensual 760 personas aquí ya se encuentran nuestro mercado meta más sus dos acompañantes siendo así un total de 29 clientes al día para el restaurante.

Para el segundo año se prevé una cantidad de 1521 personas de esta manera se tendrían 58 clientes por día, en el tercer año de operación del restaurante se tiene un total de 2281 personas del segmento más sus respectivos 2 acompañantes así el restaurante atendería a un total de 88 personas por día. En el 4 año se aumenta a una cantidad de 3041 personas siendo así que el restaurante recibe a 117 personas al día y para el año cinco un total de 3802 personas, con esto para el año cinco se atenderán 146 personas por día cumpliendo así también con la capacidad instalada del restaurante.

### **Proyecciones de Ventas Anuales Por Cliente**

La presente proyección muestra detalladamente la cantidad de clientes mensuales esperados en el restaurante Nola dentro de los 5 años, el cual fue basado en los resultados de un sondeo aplicado a 46 personas. La información está segmentada por la modalidad de atención (con reserva, sin reserva y delivery) y así mismo el tipo de comida (desayuno, almuerzo y merienda). Una vez calculado los porcentajes con la encuesta se ha llegado a calcular los clientes

que prefiere cada opción y cómo evoluciona la demanda con el tiempo. Esta proyección no estima ingresos monetarios, sólo el número de personas que consumen dependiendo la modalidad del servicio que deseen, ya que es necesario para prever la carga operativa y así mismo planificar la capacidad del local para incrementar nuevas estrategias de atención al cliente y ofrecer un servicio eficiente y organizada acorde como va creciendo la demanda.

**Con reserva:** Esta modalidad representa el 26,1% del total de los clientes proyectados el cual corresponde a un segmento que prefiere planificar su visita al restaurante Nola. En el primer año se espera atender a 198 clientes mensuales con reserva y este número va creciendo de manera constante hasta llegar a los 998 clientes mensuales al quinto año. Este crecimiento es una demanda más predecible lo cual es ventajoso para la planificación interna por los horarios de atención que se pueden organizar con una mayor precisión. Mientras que al tipo de comida lo que más se consume son los almuerzos y esto representa una mayor proporción comenzando desde 108 clientes en el primer año y subiendo a 538 para el quinto año. El desayuno también tiene una participación significativa ya que desde el año uno pasa de 88 a 441 clientes al 5 año. Este grupo de clientes permite un control más estructurado para la atención, ofrecer experiencias más elaboradas o reservas para eventos especiales. Lo cual garantiza ingresos fijos o que el restaurante tenga una mayor reputación.

**Sin Reservas:** Esta opción representa un porcentaje del 43,5% lo que equivale a 331 clientes por mes en el primer año y 1654 para el quinto año. Esto nos indica que una gran parte de los clientes prefiere llegar de manera espontánea al restaurante, lo cual implica que se debe tener suficiente capacidad disponible para recibirlos sin planificación previa. Esta modalidad implica una operación más dinámica y flexible porque no se puede prever con una exactitud cuántos clientes llegan por día. En este segmento se requiere una mayor disponibilidad de mesas, rotación rápida de clientes y una cocina altamente eficiente para que se pueda responder en

tiempo real las horas pico como son los almuerzos que este tiene un aumento de 180 clientes mensuales en el primer año hasta los 998 que sería en el quinto. Una de las ventajas es que se puede aprovechar clientes que van de paso y se convierte en una oportunidad de ventas rápidas, pero aun así tiene un desafío operativo por su imprevisibilidad.

**Delivery:** esta proyección representa el 30,4% del total de los clientes mensuales y es el segundo segmento con mayor crecimiento por que comienza con 231 clientes en su primer año y para el quinto alcanza 1.156 clientes, mostrando un crecimiento constante y sostenido. La mayoría de las personas prefieren recibir su comida a domicilio el cual demuestra la importancia de contar con un sistema de pedidos eficiente ya sea propio o de las plataformas digitales como Uber Eats, PedidosYa, etc. Esta modalidad se caracteriza por su diferente operación ya que no depende del espacio físico ni mobiliario del restaurante, pero algo que se debe tomar en cuenta es el tener un buen manejo en la logística en el empaque para que el cliente tenga una buena experiencia incluso fuera del restaurante.

Para más detalle sobre la proyección anual por cliente, se puede ver en el anexo 7.

### **7.10 Análisis de Capacidad Instalada**

El restaurante cuenta con un aforo máximo de 163 personas, las cuales están repartidas en 41 mesas con 4 sillas cada una y se operará en 3 turnos al día. Tomando en cuenta todos estos datos obtenemos el resultado de la capacidad instalada diaria del restaurante mediante el uso del aforo máximo y la cantidad de turnos, teniendo así una capacidad instalada diaria de 489 personas y mensual de 12714 personas. Lo cual valida la cantidad de personas que se atiende de manera diaria en el restaurante en el escenario proyectado. Ver anexo 8.

Dada la amplia capacidad operativa del restaurante, que permitirá atender cómodamente el crecimiento proyectado de clientes hasta el Año 5 utilizando solamente el 30% de la capacidad instalada, la inversión estimada de \$50,000 originalmente destinada a una ampliación física del

local ya no es una necesidad inmediata. Esta situación estratégica abre la puerta a una redirección de esos fondos. En lugar de la ampliación, los \$50,000 pueden ser estratégicamente invertidos en diversas áreas clave que impulsarán la rentabilidad y el crecimiento futuro del negocio: una parte podría destinarse a adecuaciones y mejoras en el local existente para optimizar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Mejoras en la decoración, mobiliario, sistema de climatización, o áreas de espera. Otra porción significativa podría asignarse como capital inicial para iniciar procesos de internacionalización, lo que representaría un paso audaz hacia la expansión de la marca a nuevos mercados; finalmente, una porción de los fondos podría emplearse en la compra de nueva maquinaria más eficiente o tecnológicamente avanzada, lo cual no solo mejoraría la productividad y reduciría costos operativos a largo plazo, sino que también aseguraría la competitividad y la calidad del servicio, preparando al restaurante para una futura demanda aún mayor sin la necesidad de un espacio físico adicional.

**Tabla 86.** *Supuesto de ampliación de restaurante para el año 4*

Estado de Pérdidas y Ganancias					
	1	2	3	4	5
Ventas	\$147.278,92	\$294.557,84	\$441.836,76	\$589.115,68	\$736.394,61
Costo de materia prima	\$36.819,73	\$73.639,46	\$110.495,19	\$147.278,92	\$184.098,65
<b>Margen Bruto</b>	\$110.459,19	\$220.918,38	\$331.337,57	\$441.836,76	\$552.295,95
Gastos sueldos	\$57.360,00	\$63.000,00	\$68.640,00	\$69.110,00	\$74.280,00
Gastos arriendo (mensual)	\$44.280,00	\$44.722,80	\$45.170,03	\$45.621,73	\$46.077,95
Gasto Inversión	\$-	\$ -	\$ -	\$50.000,00	\$-
Gastos Serv. Básico	\$7.363,95	\$14.727,89	\$22.091,84	\$29.455,78	\$36.816,73
Gastos por funcionamiento	\$19.131,01	\$19.131,01	\$19.131,01	\$19.1331,01	\$19.131,01
Insumos de limpieza	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00
<b>Utilidad Antes De Intereses E Impuestos Y Particip.</b>	\$-18.515,77	\$78.496,68	\$175.504,70	\$227.678,24	\$375.147,27
	\$16.125,35	\$13.587,90	\$10.560,06	\$6.947,04	\$2.695,76
Gastos de intereses					

---

<b>Utilidad Antes De Impuestos Y Participación</b>	\$-34.641,11	\$64.908,78	\$164.944,64	\$ 220.731,20	\$372.511,51
15% Participación Trabajadores	\$- 5.196,17	\$ 9.736,32	\$24.741,70	\$20.609,68	\$ 55.876,73
<b>Utilidad Antes De Impuestos</b>	\$-29.444,95	\$ 55.172,46	\$10.202,94	\$180.121,52	\$316.634,78
22%	\$- 7.621,04	\$ 14.279,93	\$36.287,82	\$59.560,86	\$81.952,78
Impuesto A La Renta					
<b>Utilidad Neta</b>	\$-21.823,90	\$40. 892,53	\$103.915,12	\$120.560,65	\$234.682,25

---

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

## 7.11 Uso de Capacidad Instalada

Para este análisis se tomará en cuenta que en el restaurante habrá tres tipos de consumo con reserva, sin reserva y delivery.

El tipo de consumo sin reserva tiene el porcentaje más alto con una estimación del 43.50% en el cual se engloban 331 personas atendidas en el año, el delivery va seguido con el 30.40% con un total de 231 personas y por último el consumo con reserva que refleja un 43.50% siendo aquí un total de 198 personas, con esto en el año uno solo se estaría haciendo uso de un 6% de la capacidad, obteniendo un total de 760 personas atendidas al mes.

Para el año dos la capacidad aumenta al 12% ya que el consumo sin reserva aumenta a 661 personas, lo que muestra que la mayoría de las personas solo acudiría al restaurante sin tener una reserva previa. Lo mismo ocurre en el resto de los años hasta llegar al quinto año en el que en el consumo sin reserva se encuentra un total de 1654 personas, seguidas del delivery con un total de 1156 personas y por último sin reserva que son 992, dando así una capacidad del 30% con un total de 3802 personas en los distintos tipos de consumo.

**Tabla 87.** *Flujo de caja financiero*

USO DE CAPACIDAD INSTALADA						
	%	1	2	3	4	5
Con Reservas	26,10%	198	397	595	794	992
Sin Reservas	43,50%	331	661	992	1323	1654
Delivery	30,40%	231	462	693	925	1156
Total atendidos al mes	100%	760	1521	2281	3041	3802

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

Para obtener una comprensión más integral de la viabilidad financiera del proyecto, es esencial analizar todos los indicadores financieros clave. A continuación, se presenta un cuadro que detalla el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), el Valor Actual Neto (VAN), la

Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación. Este análisis proporciona una evaluación clara de la rentabilidad y los riesgos asociados con el proyecto.

**Tabla 88.** *Flujo de caja financiero*

	Escenario Normal
VAN	\$216.913,60
IR	3,25
TIR	58,23%

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

### **7.12 Análisis de Resultados Financieros del Proyecto**

Se realizó un análisis de sensibilidad del proyecto el cual se considera una ampliación del restaurante, con el fin de poder evaluar su viabilidad y rentabilidad ante el aumento de la demanda acorde a la investigación correspondiente. A continuación, se detalla los principales resultados:

Al considerar una ampliación del restaurante el comportamiento esperado del proyecto con base a los supuestos de las ventas realistas, costo y crecimiento, El VAN es positivo con un valor de 216.913,60 el cual indica que el proyecto genera un gran valor para su inversionista, superando la inversión inicial. La TIR del 58,23% es superior al costo del capital estimado, lo que llega a validar su rentabilidad financiera, mientras que el IR es de 3.25 lo que quiere decir es que habrá una utilidad, pero con un crecimiento más lento. En este escenario, la ampliación es más viable siempre y cuando se cuiden los gastos y los costos que se lleguen a mantener en el plazo estimado.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- En base a todo lo desarrollado anteriormente es posible mencionar que el plan de negocios para el restaurante NOLA cumple con el objetivo general de desarrollar una propuesta sólida, innovadora y especializada para atender a personas con necesidades alimenticias específicas (intolerancia al gluten y a la lactosa). La conceptualización del negocio responde a una oportunidad de mercado clara y creciente, validada por estudios de mercado, tendencias de consumo saludable y ausencia de competencia directa en el segmento premium en Ecuador.
- El estudio de mercado permitió identificar una demanda insatisfecha de servicios gastronómicos inclusivos, ya que, mediante el análisis del comportamiento del consumidor, la segmentación del Buyer Persona y las brechas en la oferta existente, se confirmó la viabilidad comercial del proyecto. Además, se pudo identificar una alta propensión del consumidor a pagar por productos seguros, certificados y con valor agregado, lo que valida la propuesta diferenciada de NOLA.
- Se realizó un análisis de sensibilidad bajo tres escenarios: normal, pesimista y optimista, con el objetivo de evaluar la viabilidad del proyecto frente a distintas condiciones de mercado. En el escenario normal, el proyecto presenta un VAN positivo, una TIR del 58.23% superior al costo de capital estimado y un IR de 3,25. Aunque el crecimiento es más moderado, se confirma la viabilidad financiera. En el escenario pesimista, con una caída en las ventas, el proyecto obtiene un VAN negativo, una TIR negativo y un IR de -1.54 lo que refleja una situación de riesgo financiero si no se alcanzan los volúmenes mínimos de ventas. Finalmente, en el escenario optimista, con un incremento en las ventas, se alcanza un VAN significativamente mayor el cual es \$1.556.466,51, una TIR de 502,98% y un IR de 17,14, evidenciando un alto potencial de rentabilidad en condiciones favorables. Este análisis refuerza la necesidad de una ejecución eficiente y estrategias adaptativas.
- Las estrategias diseñadas se enfocan en posicionar la marca NOLA como referente en gastronomía saludable e inclusiva. La identidad de marca, el uso de canales digitales, alianzas estratégicas y programas de fidelización permiten no solo captar clientes sino

también consolidar una comunidad fiel y consciente.

- Es importante mencionar que el proyecto se considera viable hasta el punto de que se tenga un nicho de mercado significativo, donde se pueda llegar a ampliar, dentro de un futuro, las instalaciones del restaurante, tanto a nivel local como de manera internacional por medio de franquicias.
- Finalmente, el análisis de sensibilidad realizado demuestra que la ampliación del restaurante es financieramente viable bajo supuestos realistas de ventas, costos y crecimiento. El Valor Actual Neto (VAN) positivo indica que el proyecto genera valor para el inversionista, mientras que una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 58,23%, superior al costo de capital estimado, valida su rentabilidad. Además, el Índice de Rentabilidad (IR) de 3,23 confirma que se obtendría una ganancia moderada por cada dólar invertido. Estos resultados reflejan un proyecto con potencial de crecimiento, aunque con un retorno progresivo en el tiempo.

### **Recomendaciones**

- Como primer punto es recomendable realizar un estudio general a nivel nacional o a nivel de la población total de la ciudad de Quito, para poder tener una visión mucho más amplia respecto a las personas que realmente se encuentran interesadas en consumir dentro del restaurante.
- Se recomienda seguir perfeccionando el concepto de negocio, incorporando innovación constante en el menú, capacitación continua al personal en manejo de alérgenos y un diseño de experiencia sensorial inclusiva. Esta diferenciación será clave para fidelizar a los consumidores y reforzar la identidad de marca.
- Implementar campañas de marketing digital que combinen educación alimentaria con promoción de experiencias culinarias, utilizando canales como redes sociales, plataformas de delivery, alianzas con nutricionistas y líderes de opinión en el sector saludable. Se sugiere crear un programa de fidelización y eventos temáticos para fortalecer la comunidad NOLA.

- Se recomienda llevar un seguimiento riguroso de los indicadores financieros, ajustar el pricing (precios) en función de la sensibilidad del mercado y mantener relaciones estratégicas con proveedores confiables. Es clave revisar periódicamente el punto de equilibrio y optimizar los costos sin comprometer la calidad.
- Antes de ejecutar la expansión internacional, es conveniente consolidar el modelo operativo en Ecuador durante al menos 2 años. Posteriormente, se puede desarrollar un piloto en Colombia, iniciando con alianzas locales o franquiciados seleccionados, asegurando que los estándares de calidad y experiencia sean replicables.
- Se recomienda continuar incorporando prácticas responsables como el uso de frutas y vegetales de segunda calidad, compostaje de residuos orgánicos, y alianzas con agricultores locales. Estas acciones, además de reducir costos, aumentan el valor reputacional del restaurante y su impacto positivo en la comunidad.
- Se recomienda proceder con la ampliación del restaurante, siempre que se implementen mecanismos de control eficientes para asegurar el cumplimiento del presupuesto y la contención de costos. Será clave mantener una gestión operativa y financiera rigurosa durante la ejecución y operación del proyecto, para asegurar la rentabilidad proyectada y minimizar los riesgos asociados al crecimiento.

## Referencias

- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional y Ministerio de Relaciones Exteriores. (2023). <https://docs.inversionycomercio.ar/biblioteca/GfVHx4lACV3of9hB1w2ph3u8heacNhyg.pdf#page=2.10>
- Argüello, M., & Quintana, D. (2013). *INFLUENCIA DE LA PUBLICIDAD DE PRODUCTOS LIGHT EN LA MUJER GUAYAQUILEÑA DE 15 A 50 AÑOS*. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/960/1/T-ULVR-0642.pdf>
- Asociación Argentina de Marcas y Franquicias . (s.f.). *Ley de franquicias* . <https://aamf.com.ar/franquicias/ley-de-franquicias/>
- Audicana, T. (2005). *Alergia Alimentaria*. <https://doi.org/https://33gusmp.pbworks.com/f/alergiaalimentaria.pdf>
- Binz, P., & De Conto, S. (2019). Gestión de la gastronomía sustentable: prácticas del sector de alimentos y bebidas en hospedajes. *Estudios y perspectivas en turismo*, 8(2), 507-525.
- Calle, J. (2023). Dieta sin gluten: expectativa y realidad. 32(2). <https://doi.org/https://revcitecal.iiiia.edu.cu/revista/index.php/RCTA/article/view/384?articlesBySimilarityPage=8>
- Campayo, J., Morillo, H., Demarzo, M., & López-Motoyo, A. (2022). Mindful eating: El sabor de la atención. In Ebook. [https://books.google.com.ec/books/about/Mindful\\_eating.html?id=DsnHEAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Mindful_eating.html?id=DsnHEAAAQBAJ&redir_esc=y)
- Campher Gluten Free Ecuador. (2025). *Facebook e Instagram — Productos libres de gluten, lácteos y azúcar. Recuperado de su perfil oficial en redes sociales*. [https://www.facebook.com/CampherGlutenFree/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.facebook.com/CampherGlutenFree/?utm_source=chatgpt.com)
- Castañeda , C. (2019). Sensibilidad al gluten no celíaca. 91(2). [https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75312019000200013](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75312019000200013)
- Castro-Quelal, L., Herrera-Tapia, E., & Castro-Quelal, D. (2024). Modelos de Negocios Circulares: Hacia una Economía Sostenible en el Sector Emprendedor. 4(1).

- <https://doi.org/https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/84>
- Catassi , C., Verdu, E., Bai, J., & Lionetti , E. (2022). Coeliac disease. 399, 2413-2426. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(22\)00794-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0140-6736(22)00794-2)
- Cavero, M., & Saenz, D. (2020). *Análisis del uso y consumo de alimentos aptos para celíacos en la oferta gastronómica a nivel mundial*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/655034>
- Cianferoni, A. (2015). Alergia al trigo: diagnóstico y tratamiento. 2016:9, 13-25. <https://doi.org/https://www.dovepress.com/wheat-allergy-diagnosis-and-management-peer-reviewed-fulltext-article-JAA>
- De la Cruz, S. (2018). Alergias alimentarias: Importancia del control de alérgenos en alimentos. 38(1), 142-148. <https://doi.org/https://revista.nutricion.org/PDF/RMARTIN.pdf>
- Della, C. (2016). *CONTROL DE GESTION EN EMPRESAS FRANQUICIADORAS*. (Tesis - Pregrado). [https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/66285/Documento\\_completo\\_\\_\\_%20costos%20para%20sadici.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/66285/Documento_completo___%20costos%20para%20sadici.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Despacho de Sabores. (s.f.). *onfitería Despacho de Sabores, Bonpland 1617, Palermo, Ciudad de Buenos Aires. Confiterias.com.ar*. [https://confiterias.com.ar/despacho-de-sabores.html?utm\\_source=](https://confiterias.com.ar/despacho-de-sabores.html?utm_source=)
- Díez, E., & Rondán, F. (2004). La investigación sobre la franquicia. 10(3), 71-96.
- Enríquez Estrella, M., Monar, K., Uvidia , H., & Torres , L. (2024). ALIMENTOS FUNCIONALES LA TENDENCIA DE CONSUMO DEL SIGLO XXI. <https://doi.org/https://reciena.esPOCH.edu.ec/index.php/reciena/article/view/44>
- Federación de Asociaciones de Celiacos de España. (2025). *PROYECTO FACE RESTAURACIÓN SIN GLUTEN/GLUTEN FREE*. [https://reaj.com/wp-content/uploads/2021/07/Triptico-Restauracion-fusionado.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://reaj.com/wp-content/uploads/2021/07/Triptico-Restauracion-fusionado.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Flores, H., Betancourt, A., & Rodríguez, E. (2024). La verdad detrás de los Alimentos Funcionales. *Milenaria, Ciencia y arte*(24), 12-15. <https://doi.org/http://milenaria.umich.mx/ojs/index.php/milenaria/article/view/458>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2024). <https://www.fao.org/food->

safety/scientific-advice/food-allergens/en/

- García-Calvo, E., García-García, A., Rodríguez, S., Martín, R., & García, T. (2024). Patologías relacionadas con el gluten: un auténtico desafío para la seguridad alimentaria. *44*(4). <https://doi.org/https://revista.nutricion.org/index.php/ncdh/article/view/693>
- Geert Hofstede . (2015). *Dimension data matrix*. <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>
- Holguin , I. (2024). Alimentos Sin Gluten ni Lactosa: Una Alternativa Saludable para el Mercado Ecuatoriano. *2*(1). <https://doi.org/https://innovascit.com/index.php/1/article/view/10>
- Holguín, I. (2024). Alimentos sin gluten ni lactosa: una alternativa saludable para el mercado ecuatoriano. *InnovaSciT*. *2*(1). <https://doi.org/10.70577/innovascit.v2i1.10>
- IECED. (2025). <https://ieced.com.ec/ni-alergia-ni-intolerancia-enfermedad-celiaca/>
- Incotec. (2023). <https://doi.org/https://www.incotec.es/blog/innovacion-sostenible-futuro-id/>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC). (2011). *Censo Ecuador cuenta conmigo*. <https://doi.org/https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) . (2014). *Anuario de Estadísticas Hospitalarias: Egresos y Camas*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Camas\\_Egresos\\_Hospitalarios/Publicaciones-Cam\\_Egre\\_Host/Anuario\\_Camas\\_Egresos\\_Hospitalarios\\_2014.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/Publicaciones-Cam_Egre_Host/Anuario_Camas_Egresos_Hospitalarios_2014.pdf)
- Izquierdo, L., Rodríguez, J., & Rocero, C. (2021). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACION DE MAQUINARIA TRILLADORA DE ARROZ DE CHINA MARCA WORLD, PARA LA EMPRESA MOLINO DON JULIO SAC LAMBAYEQUE-2018*. (Tesis - Pregrado). <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8671/Izquierdo%20Montenegro%20Luis%20&%20Rodr%C3%ADguez%20Garc%C3%ADa%20Jos%C3%A9.pdf?sequence=1>
- Khandpur, N., Cediell, G., Ayala , D., Constante , P., & Parra, D. (2020). Factores sociodemográficos asociados al consumo de alimentos ultraprocesados en Colombia. <https://doi.org/https://www.scielosp.org/article/rsp/2020.v54/19/es/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2020). *Marketing Management*. (15).

- [https://doi.org/https://books.google.com.ec/books/about/Marketing\\_Management.html?i d=3QSAzQEACAAJ&redir\\_esc=y](https://doi.org/https://books.google.com.ec/books/about/Marketing_Management.html?i d=3QSAzQEACAAJ&redir_esc=y)
- La Otilia . (s.f.). *Nuestra historia y productos*. <https://laotilia.com.mx/>
- Lacy, P. (2015). Waste to wealth : the circular economy advantage. <https://doi.org/https://archive.org/details/wastetowealthcir0000lacy>
- Lomer, M. (2015). Review article: the aetiology, diagnosis, mechanisms and clinical evidence for food intolerance. *41*(3), 262-75. <https://doi.org/10.1111/apt.13041>.
- Lomer, M. (2015). Review article: the aetiology, diagnosis, mechanisms and clinical evidence for food intolerance. 262-275. [https://doi.org/https://www.medicinacomplementar.com.br/biblioteca/pdfs/Doencas/do-2043.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://doi.org/https://www.medicinacomplementar.com.br/biblioteca/pdfs/Doencas/do-2043.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- López, B. (2024). Seguridad alimentaria y riesgos emergentes. . *Contexto*, 7(76). <https://doi.org/https://www.npunto.es/content/src/pdf-articulo/66aa07ef23560art4.pdf>
- Malik, T., Kiran , K., & Panuganti, K. (2023). Lactose Intolerance. [https://doi.org/https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK532285/?utm\\_source=chatgpt.com](https://doi.org/https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK532285/?utm_source=chatgpt.com)
- Maracuyá Sugar Free. (s.f.). *astelería especializada en postres sin azúcar y sin gluten*. <https://www.maracuyasugarfree.com/>
- MedlinePlus. (2023). *Lactose intolerance*. [https://medlineplus.gov/genetics/condition/lactose-intolerance/?utm\\_source=chatgpt.com](https://medlineplus.gov/genetics/condition/lactose-intolerance/?utm_source=chatgpt.com)
- Mejía, C., & Iza, S. (2023). La antropología alimentaria y la revolución industrial. *In Antropología alimentaria. Editorial Grupo AEA.*, 146-159. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9566403>
- Mesejo, A., Martínez, J., & Martínez, C. (2012). MANUAL BÁSICO DE NUTRICIÓN CLÍNICA Y DIETÉTICA. [https://doi.org/https://gruposdetrabajo.sefh.es/gefp/images/stories/documentos/4-ATENCIÓN-FARMACEUTICA/Nutricion/Manual\\_basico\\_N\\_clinica\\_y\\_Dietetica\\_Valencia\\_2012.p df?utm\\_source=chatgpt.com](https://doi.org/https://gruposdetrabajo.sefh.es/gefp/images/stories/documentos/4-ATENCIÓN-FARMACEUTICA/Nutricion/Manual_basico_N_clinica_y_Dietetica_Valencia_2012.pdf?utm_source=chatgpt.com)

- Naciones Unidas para el Medio Ambiente . (2024). *Food Waste Index Report 2024*.  
<https://www.unep.org/resources/publication/food-waste-index-report-2024>
- OECD & FAO. (2023). *OECD-FAO Agricultural Outlook 2023-2032*. OECD Publishing.  
<https://chooser.crossref.org/?doi=10.1787%2F08801ab7-en>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2024).  
<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/380440/B09293-spa.pdf?sequence=1>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2024). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2024*.  
<https://openknowledge.fao.org/items/971424e4-b624-41f1-a433-1b8072971996>
- Organización Mundial de la Salud. (2016). *Una dieta sana ayuda a prevenir enfermedades no transmisibles. En Fact sheets sobre alimentación sana*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- Palansooriya, K., Dissanayake, P., Igalavithan, A., Tang, R., Cai, Y., & Chang , S. (2023). Converting food waste into soil amendments for improving soil sustainability and crop productivity: A review. *Science of the Total Environment*. 881.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.163311>
- Panama, D. (2023). Trastornos Gastrointestinales. *Guía Rápida para Pasantes en Pediatría, 168*.  
<https://doi.org/https://www.cuevaseditores.com/libros/Guiarapidaparapasantesenpediatria.pdf#page=169>
- Papargyropoulou, E., Lozano, R., Steinberger, J., Wright, N., & Ujang, Z. (2014). The food waste hierarchy as a framework for the management of food surplus and food waste. *Journal of Cleaner Production*. 76, 106-115.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.04.020>
- Parlamento Europeo. (2011). [https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ%3AL%3A2011%3A304%3A0018%3A0063%3Aen%3APDF&utm\\_source=](https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ%3AL%3A2011%3A304%3A0018%3A0063%3Aen%3APDF&utm_source=)
- Pincay, I. (2024). Alimentos Sin Gluten ni Lactosa: Una Alternativa Saludable para el Mercado Ecuatoriano. 2(1), 25-35.
- Pincay, I. (2024). Alimentos Sin Gluten ni Lactosa: Una Alternativa Saludable para el Mercado Ecuatoriano.: Gluten and Lactose-Free Foods: A Healthy Alternative for the Ecuadorian

- Market. *InnovaSciT* ISSN 3091-1826, 2(1), 25-35.  
<https://doi.org/http://innovascit.com/index.php/1/article/view/10>
- Portela, G., & Hernández, C. (2019). Actitudes y percepciones que determinan una intención de compra hacia los productos orgánicos en Colombia.  
<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2195/MDM2019-27616.pdf?sequence=10&isAllowed=y>
- Reimundo, D. (2017). *LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS ALTERNATIVOS A LA HARINA DE TRIGO A BASE DE HARINA DE ARROZ Y DE SOJA PARA LA ENFERMEDAD CELÍACA*. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5891/1/PIUAESC012-2017.pdf>
- Rodríguez, A. (2015). *Gatronomía para aprender a ser feliz*.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=I8nyDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=El+objetivo+es+fomentar+una+experiencia+gastron%C3%B3mica+que+proporciones+mayor+placer+y+comprens%C3%B3n+acerca+de+la+comida.+Se+centra+en+las+experiencias+alimentarias+asociadas+a>
- Romero, A. (2018). *Plan de negocios para la producción y comercialización de pasta sin gluten para celíacos en la ciudad de Quito*. (Tesis-Pregrado).  
<https://dspace.udla.edu.ec/jspui/bitstream/33000/10138/1/UDLA-EC-TIM-2018-22.pdf>
- Romero-Velarde, E., Delgado-Franco, D., García-Gutiérrez, M., Gurrola-Díaz, C., Larrosa-Haro, A., Montijo-Barrio, E., . . . Geurts, J. (2019). The Importance of Lactose in the Human Diet: Outcomes of a Mexican Consensus Meeting. *12*(11), 2737.  
<https://doi.org/https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31718111/>
- Rosado, J. (2016). [Lactose intolerance]. 67-73.  
<https://doi.org/https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27603891/>
- Santander, C. (2018). *Diseño de ingeniería básica para una planta deshidratadora de frutas tropicales en la parroquia Lumbaquí (Sucumbíos)*. Universidad de las Américas.  
<https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/10217>
- Sierra, M., Hernanz, N., Gala, I., & Alonso, L. (2020). Enfermedad celiaca. *Medicine-Programa de Formación Médica Continuada Acreditado*, *13*(1), 9-15.  
<https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304541220300020>

- Somos Ecuador Restaurant. (s.f.). *Home | Somos Restaurante | Ecuador*. <https://somos.rest/>
- Statics Research. (2025). *Lactose Intolerance Treatment Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type (Primary Lactose Intolerance, Secondary Lactose Intolerance, Congenital/Developmental Lactose Intolerance, By Treatment), Food Supplements (Enzyme Lactase Supplements, Probi.* <https://straitresearch.com/report/lactose-intolerance-treatment-market>
- Suárez, J., López, J., Felipe, A., & Paredes, A. (2022). Enfermedad celíaca: un reto diagnóstico en Colombia. *31(2)*, 123-132. <https://doi.org/https://revistas.fucsalud.edu.co/index.php/repertorio/article/view/1159/1804>
- SuperFoods Ecuador. (s.f.). *Opciones vegetarianas, veganas y sin gluten en cafetería SuperFoods Ecuador, Cumbayá, Quito*. TripAdviso. [https://www.tripadvisor.com/Restaurant\\_Review-g4187114-d10062607-Reviews-SuperFoods\\_Ecuador-Cumbaya\\_Quito\\_Pichincha\\_Province.html](https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g4187114-d10062607-Reviews-SuperFoods_Ecuador-Cumbaya_Quito_Pichincha_Province.html)
- Torres de la Cruz, M. (2022). *Patologías relacionadas con el consumo de gluten*. <https://idus.us.es/items/54198c85-c765-4a36-9226-5c74dfefbd58>
- Tuck, C., Biesiekierski, J., Schmid-Grendelmeier, P., & Pohl, D. (2019). Food Intolerances. <https://doi.org/https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31336652/>
- Turnbull, J., Adams, H., & Gorard, D. (2014). Review article: the diagnosis and management of food allergy and food intolerances. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/apt.12984>
- United Nations. (2025). [https://doi.org/https://media.un.org/unifeed/en/asset/d339/d3396073?utm\\_source=chatgpt.com](https://doi.org/https://media.un.org/unifeed/en/asset/d339/d3396073?utm_source=chatgpt.com)
- Vargas, C., & Mena, C. (2006). ALIMENTACION SALUDABLE. *11*. <https://doi.org/0717-2141>
- Vera Cruz, C., & Valero, N. (2023). Diagnóstico y evolución de la alergia alimentaria en la edad pediátrica. *8(4)*, 65-93. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i3>
- Virraoel, G., Navarro, D., Núñez, C., López, K., Marcano, A., Guerrero, M., & Alonso, L. (2020). Patologías asociadas al gluten: similitudes y diferencias clínicas, bioquímicas e histológicas. *74(3)*, 90-96.

<https://doi.org/https://revistagen.com/index.php/GEN/article/view/525/pdf>

World Gastroenterology Organisation. (2016). *Guías Mundiales de la Organización Mundial de Gastroenterología: Enfermedad Celíaca.*

<https://www.worldgastroenterology.org/UserFiles/file/guidelines/ceeliac-disease-spanish-2016.pdf>

Zapata, L. (2022). *BRANDING Y POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LA EMPRESA LUIS, PUNTA HERMOSA - 2022.* (Tesis-Pregrado).

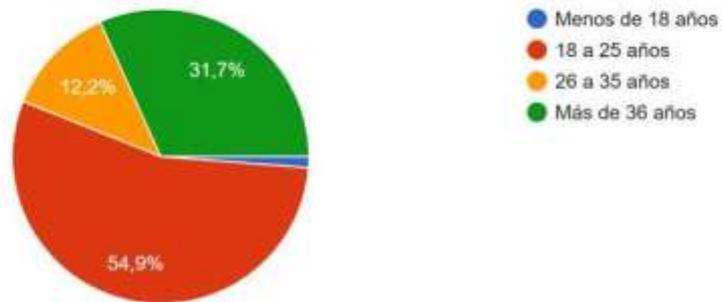
<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2864/Zapata%20Mena%2C%20Luisfer%20Miguel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta inicial de diagnóstico

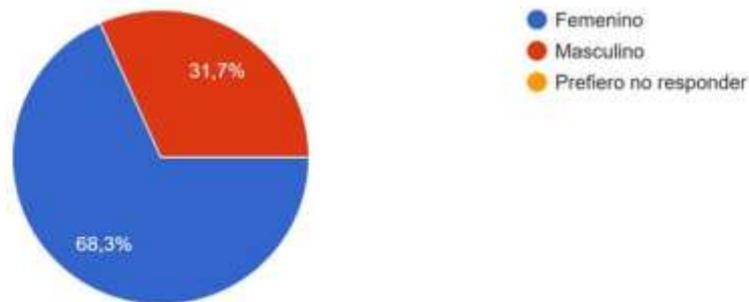
1. ¿Cuál es su edad?

82 respuestas



2. ¿Cuál es su género?

82 respuestas



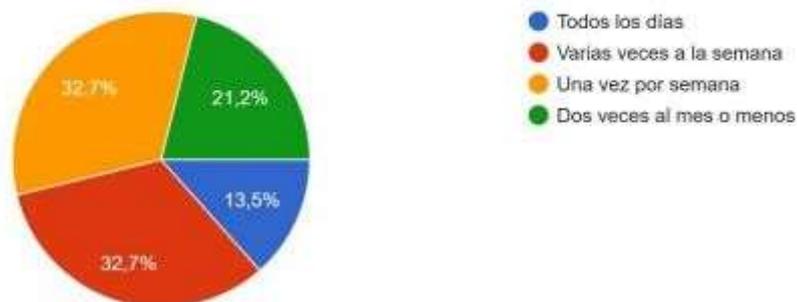
6. ¿Está interesado/a en mantener una alimentación más saludable en restaurantes?

52 respuestas



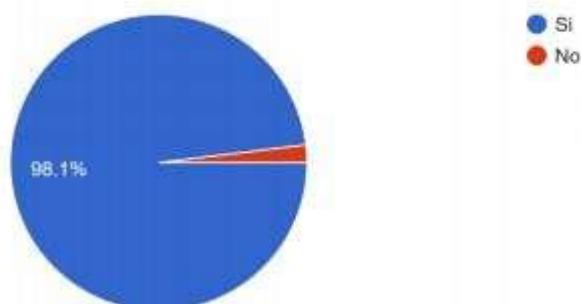
7. ¿Con qué frecuencia consume alimentos fuera de casa?

52 respuestas



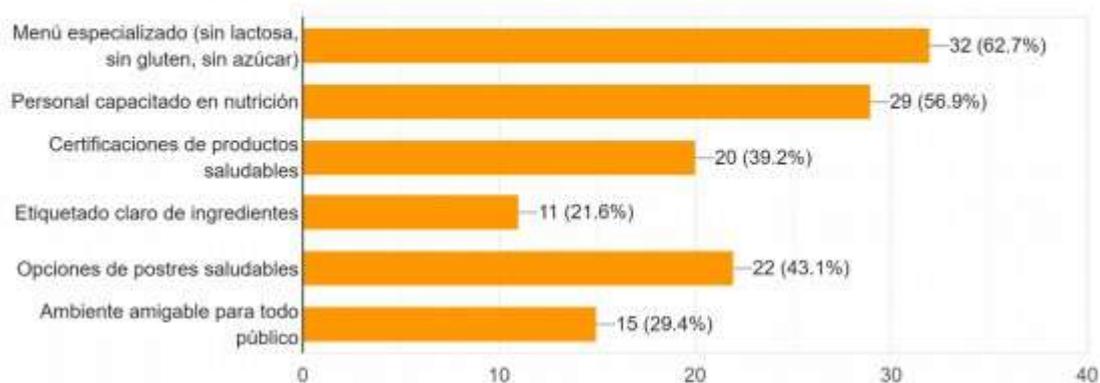
8. ¿Estaría interesado/a en visitar un restaurante que ofrezca opciones saludables totalmente orgánico, como sin lactosa, sin gluten y sin azúcar?

52 respuestas



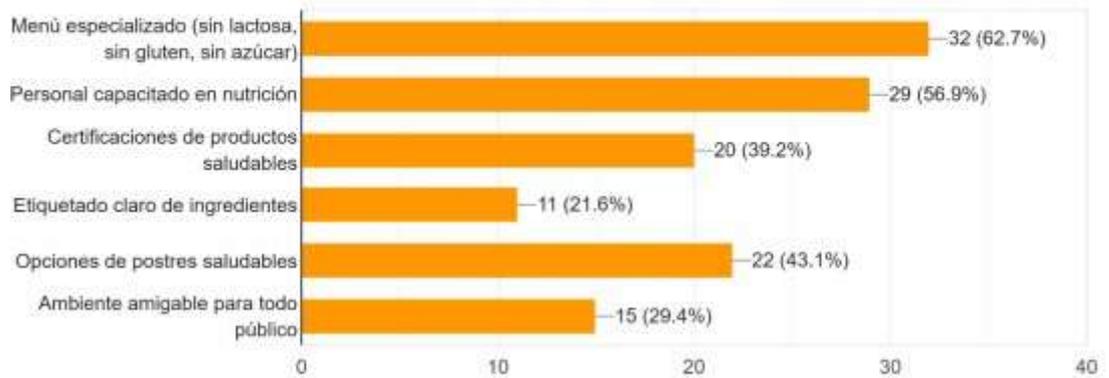
9. ¿Qué elementos considera más importantes en un restaurante saludable? (Seleccione los tres principales)

51 respuestas



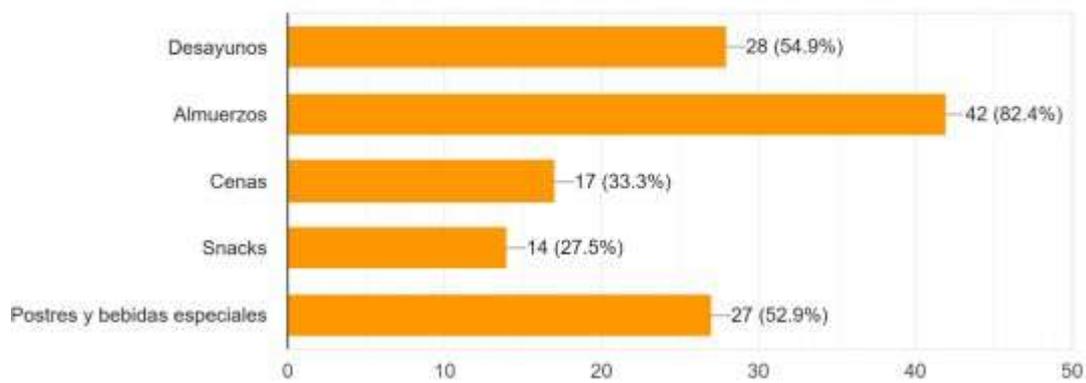
9. ¿Qué elementos considera más importantes en un restaurante saludable? (Seleccione los tres principales)

51 responses



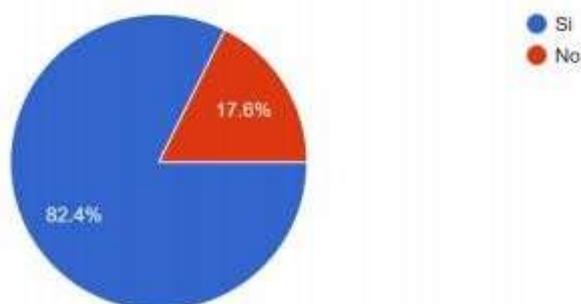
10. ¿Qué tipo de platos le gustaría encontrar en el menú?

51 responses



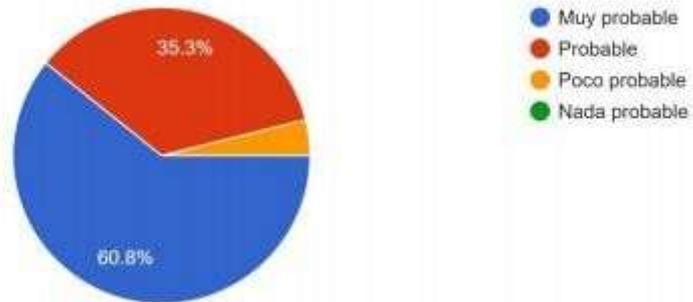
11. ¿Está dispuesto/a a pagar un precio ligeramente superior por alimentos más saludables?

51 responses



12. ¿Qué tan probable sería que recomiende este tipo de restaurante a sus conocidos?

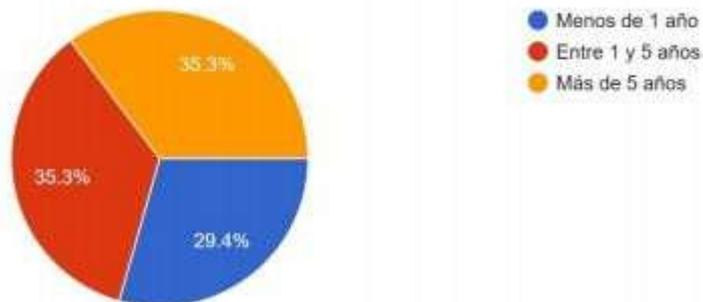
51 responses



### Intolerantes a la lactosa

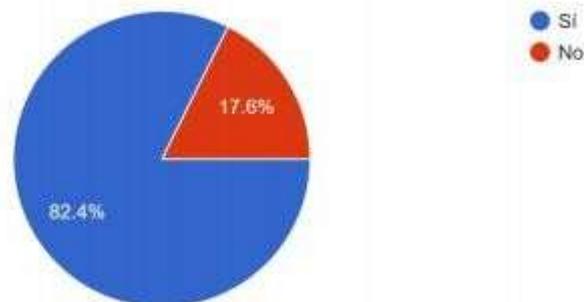
6. ¿Hace cuánto tiempo recibió el diagnóstico?

17 responses



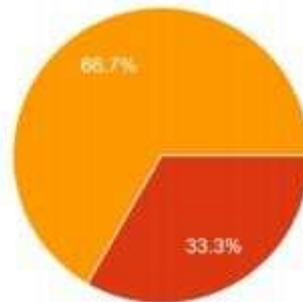
7. ¿Actualmente sigue una dieta especial debido a esta condición?

17 responses



### 8. Indique la razón principal

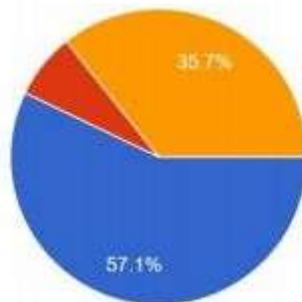
3 responses



- No considero necesario cambiar mi alimentación.
- No he recibido orientación médica o nutricional
- Me resulta difícil seguir una dieta especial
- No encuentro opciones adecuadas en restaurantes

### 8. ¿Con qué frecuencia consumes productos sin lactosa?

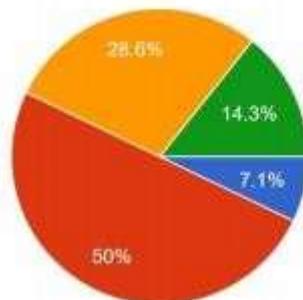
14 responses



- Siempre
- Frecuentemente
- Rara vez
- Nunca

### 9. ¿Con qué frecuencia consume alimentos fuera de casa?

14 responses



- Todos los días
- Varias veces a la semana
- Una vez por semana
- Dos veces al mes o menos

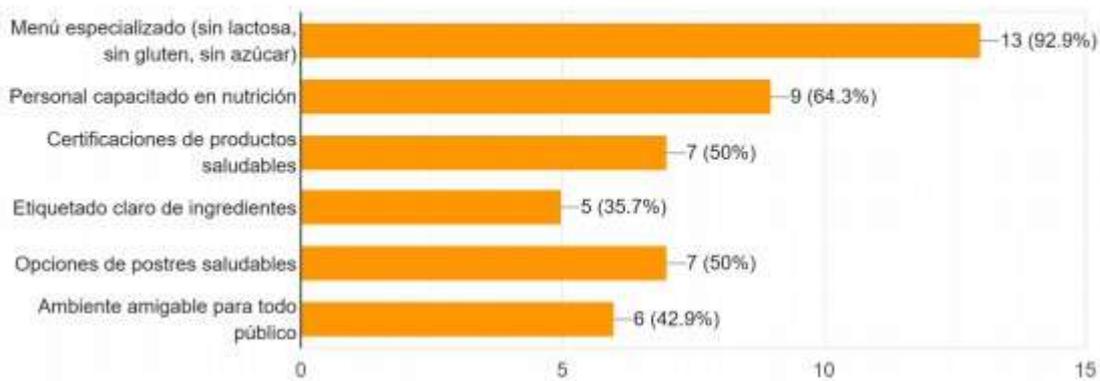
10. ¿Estaría interesado/a en visitar un restaurante que ofrezca opciones saludables totalmente orgánico, como sin lactosa, sin gluten y sin azúcar?

14 respuestas



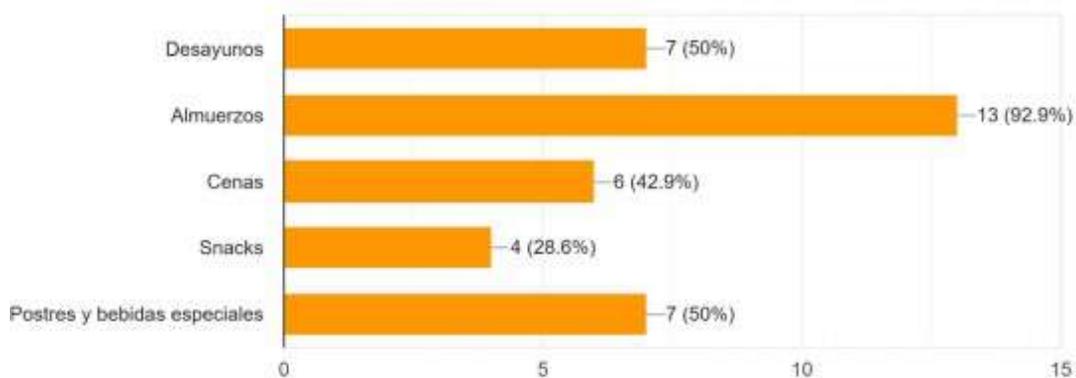
11. ¿Qué elementos considera más importantes en un restaurante saludable? (Seleccione los tres principales)

14 respuestas



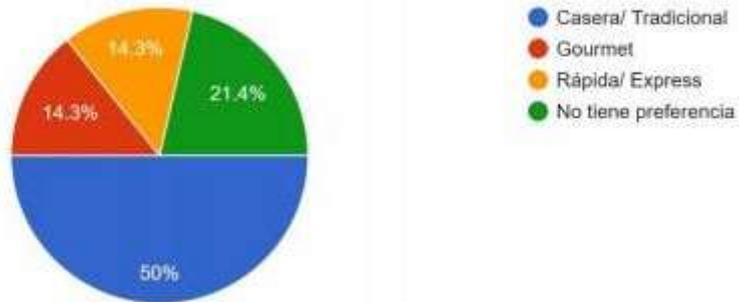
12. ¿Qué tipo de platos le gustaría encontrar en el menú?

14 respuestas



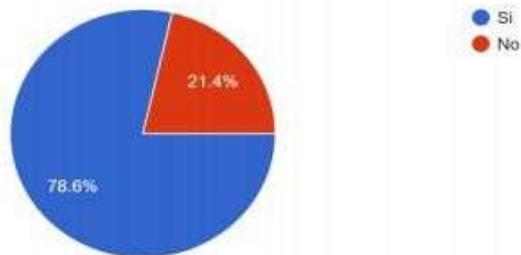
13. ¿Qué tipo de preparación prefiere en los alimentos saludables?

14 responses



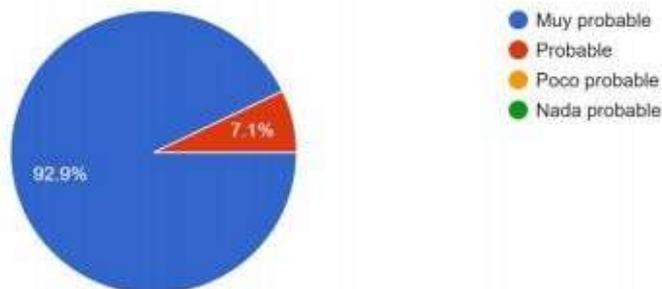
14. ¿Está dispuesto/a a pagar un precio ligeramente superior por alimentos más saludables?

14 responses



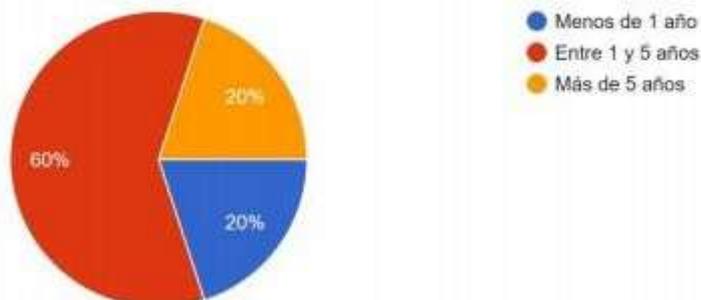
15. ¿Qué tan probable sería que recomiende este tipo de restaurante a sus conocidos?

14 responses



6. ¿Hace cuánto tiempo recibió el diagnóstico?

5 responses



7. ¿Actualmente sigue una dieta especial debido a esta condición?

5 responses



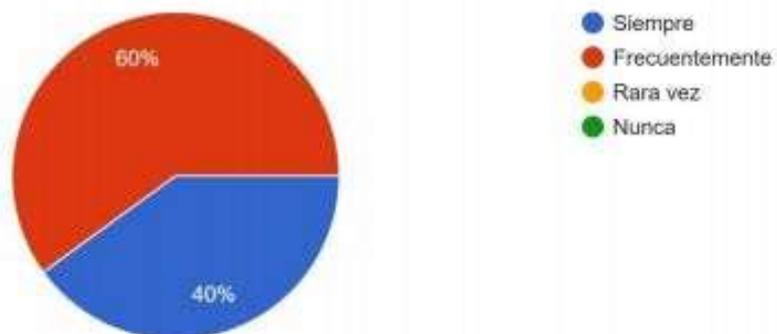
8. Indique la razón principal

1 response



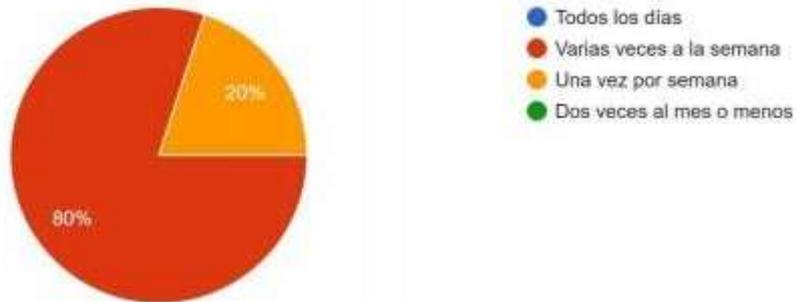
8. ¿Con qué frecuencia consume productos sin gluten?

5 responses



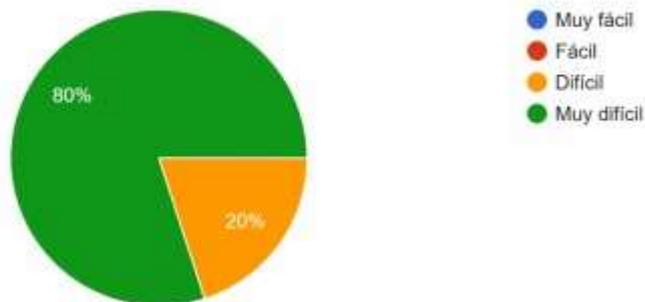
9. ¿Con qué regularidad consume alimentos fuera de casa?

5 responses



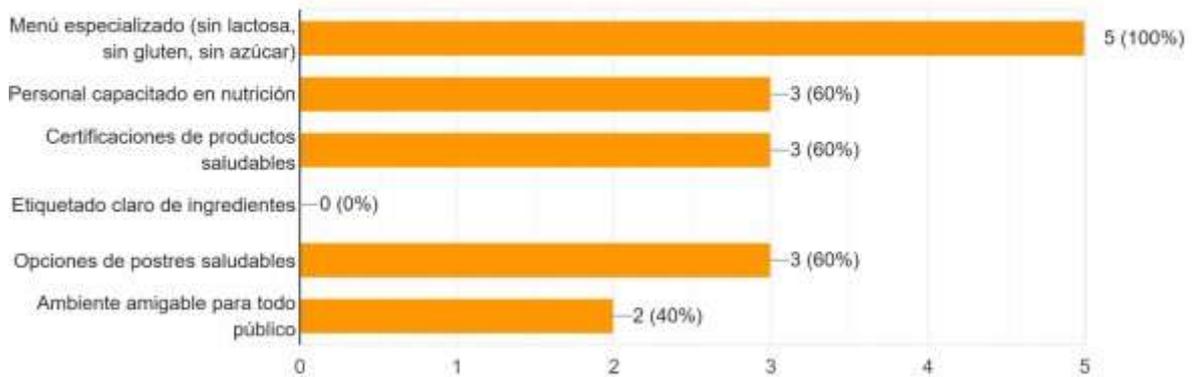
10. ¿Qué tan fácil le resulta encontrar opciones saludables en restaurantes?

5 responses



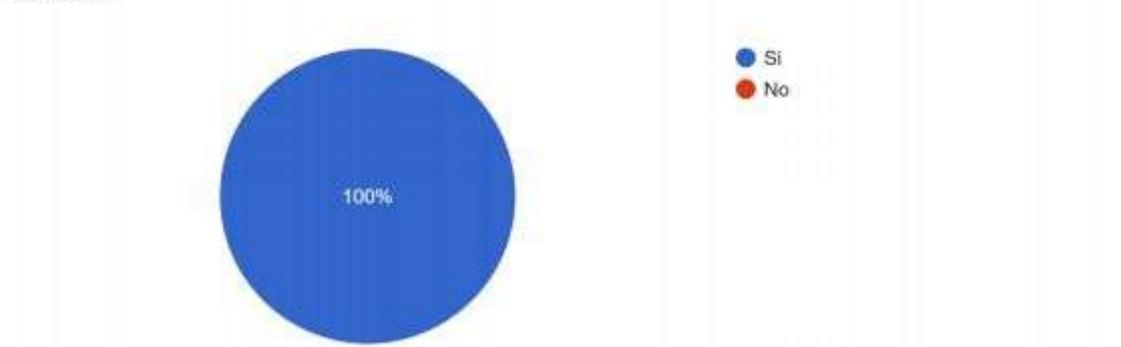
11. ¿Qué elementos considera más importantes en un restaurante saludable? (Seleccione los tres principales)

5 responses



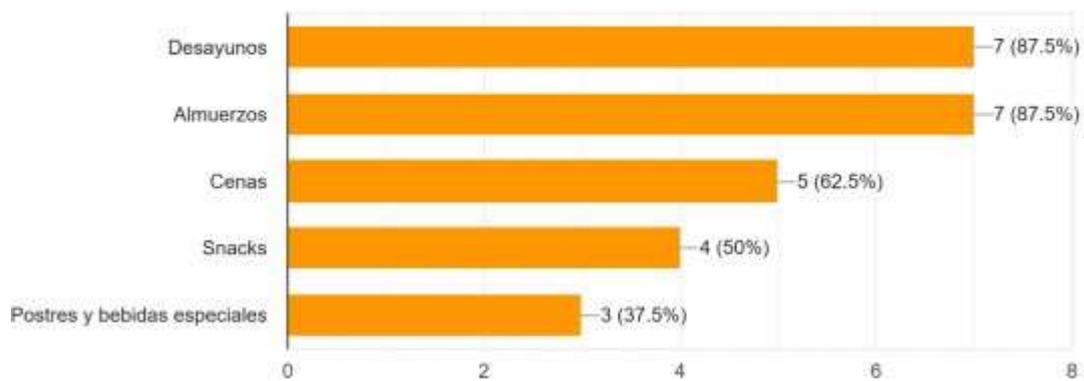
12. ¿Estaría interesado/a en visitar un restaurante que ofrezca opciones saludables totalmente orgánico, como sin lactosa, sin gluten y sin azúcar?

5 respuestas



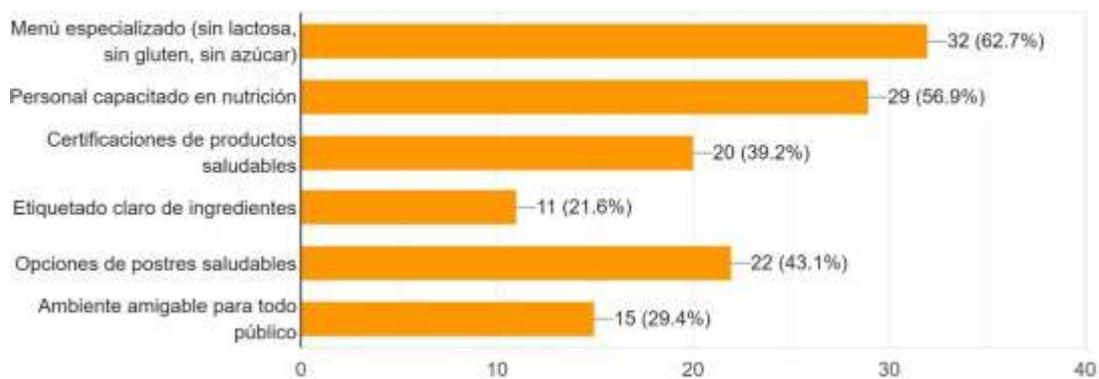
13. ¿Qué tipo de platos le gustaría encontrar en el menú?

8 respuestas



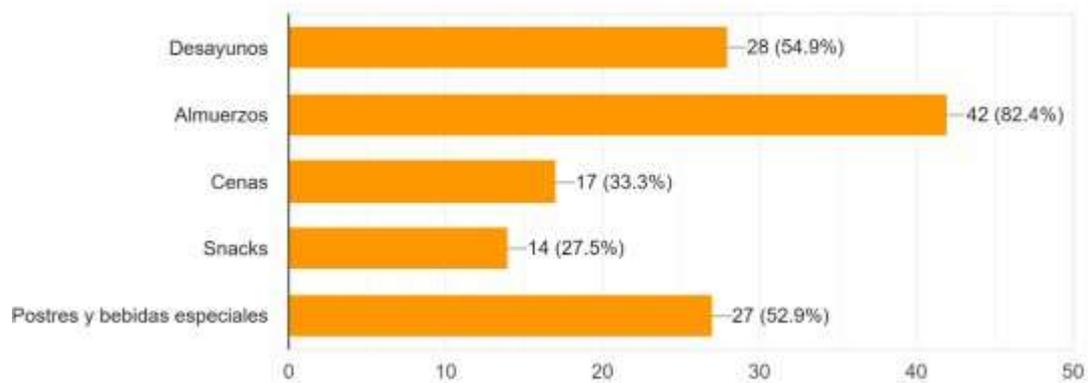
9. ¿Qué elementos considera más importantes en un restaurante saludable? (Seleccione los tres principales)

51 respuestas



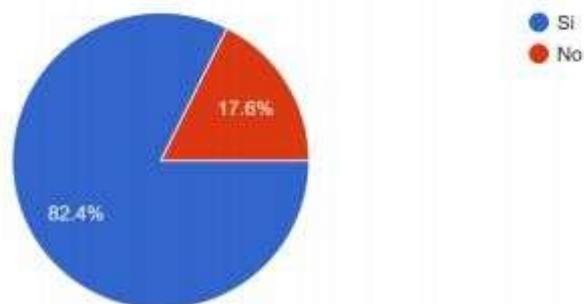
10. ¿Qué tipo de platos le gustaría encontrar en el menú?

51 responses



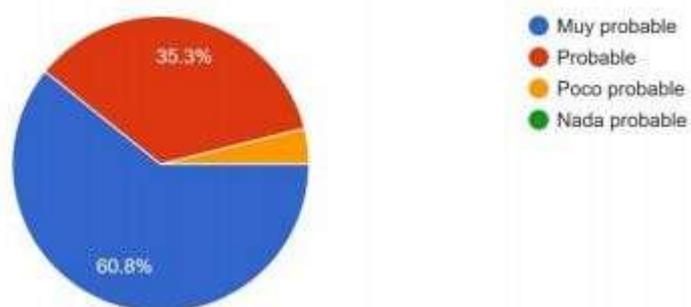
11. ¿Está dispuesto/a a pagar un precio ligeramente superior por alimentos más saludables?

51 responses



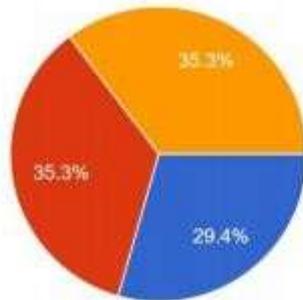
12. ¿Qué tan probable sería que recomiende este tipo de restaurante a sus conocidos?

51 responses



6. ¿Hace cuánto tiempo recibió el diagnóstico?

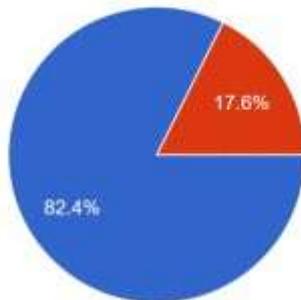
17 responses



- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Más de 5 años

7. ¿Actualmente sigue una dieta especial debido a esta condición?

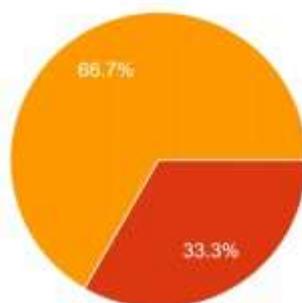
17 responses



- Si
- No

8. Indique la razón principal

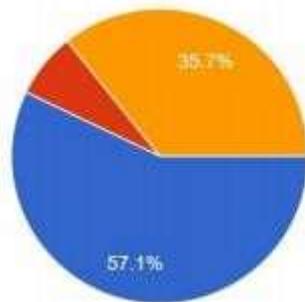
3 responses



- No considero necesario cambiar mi alimentación.
- No he recibido orientación médica o nutricional
- Me resulta difícil seguir una dieta especial
- No encuentro opciones adecuadas en restaurantes

8. ¿Con qué frecuencia consumes productos sin lactosa?

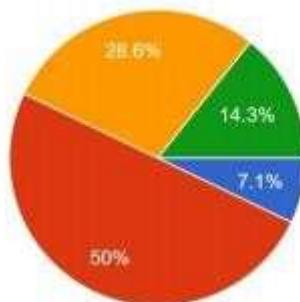
14 responses



- Siempre
- Frecuentemente
- Rara vez
- Nunca

9. ¿Con qué frecuencia consume alimentos fuera de casa?

14 responses



- Todos los días
- Varias veces a la semana
- Una vez por semana
- Dos veces al mes o menos



## Anexo 3. Financiamiento



CACPECO LTDA

### TABLA PRESUNTIVA DE PAGOS

Nombre Cliente:	DURAN MOSCOSO CAMILA DANELA	Fecha de Adjudicación:	12/9/2026
Tipo Prestamo:	MICROCREDITO HIPOTECARIO	Fecha de Vencimiento:	12/9/2033
SubCalificación:	MICROCREDITO ACUMULACIÓN SIMPLE	Deuda Inicial:	200000
No. Cuotas:	96	Valor a Entregar:	200000
Frecuencia de Pago:	30	Encaje:	
Monto Solicitado:	200000	Tasa Efectiva:	19.32
Tasa Positiva Encaje:		Tasa Aumento:	0.00
Tasa Nominal:	17.80	Cuotas de gracia:	0
Tasa Total:	17.80	Valor de Incrementos:	0.0
Tipo Amortización:	C.Fija - DifFijo - Con Alcuota - Amortización Francesa	Periodo de Reajuste:	

Cuota	Fecha de Pago	Capital	Interés	Seguro de Desgravamen	Reserva Legal	Seguro Hipotecario	Total Cuota	Saldo Reducido
1	12/7/2025	993.76	2095.67	116.18	0.00	0.00	4036.53	199066.24
2	12/9/2025	889.49	3050.94	116.60	0.00	0.00	4036.03	168176.79
3	12/9/2025	882.82	3037.61	116.09	0.00	0.00	4036.52	167293.93
4	12/10/2025	993.90	2026.53	114.53	0.00	0.00	4034.90	166300.03
5	12/11/2025	911.58	3006.64	114.00	0.00	0.00	4034.43	155389.44
6	12/12/2025	1022.17	2898.26	113.42	0.00	0.00	4033.85	154396.37
7	12/1/2026	941.23	2979.20	112.88	0.00	0.00	4033.31	153425.04
8	12/2/2026	855.65	2964.78	112.34	0.00	0.00	4032.77	152489.38
9	12/3/2026	1255.80	2894.63	111.82	0.00	0.00	4032.05	151213.59
10	12/4/2026	989.55	2930.85	111.05	0.00	0.00	4031.46	150224.64
11	12/5/2026	1098.77	2821.66	110.42	0.00	0.00	4030.85	149125.27
12	12/6/2026	1021.56	2896.87	109.84	0.00	0.00	4030.27	148103.71
13	12/7/2026	1130.22	2790.21	109.19	0.00	0.00	4029.62	146973.49
14	12/8/2026	1054.54	2855.89	108.59	0.00	0.00	4029.00	145918.95
15	12/9/2026	1070.71	2849.72	107.98	0.00	0.00	4028.41	144948.24
16	12/10/2026	1178.51	2741.62	107.30	0.00	0.00	4027.73	143966.73
17	12/11/2026	1105.19	2816.29	106.67	0.00	0.00	4027.10	142964.55
18	12/12/2026	1212.36	2708.24	106.98	0.00	0.00	4026.41	141952.16
19	12/1/2027	1140.70	2779.73	106.32	0.00	0.00	4025.75	140921.48
20	12/2/2027	1158.19	2762.24	104.66	0.00	0.00	4025.09	139863.27
21	12/3/2027	1441.64	2478.89	103.84	0.00	0.00	4024.27	137611.73
22	12/4/2027	1198.04	2722.39	103.15	0.00	0.00	4023.58	136413.69
23	12/5/2027	1303.63	2618.80	102.41	0.00	0.00	4022.84	135110.06
24	12/6/2027	1236.38	2694.05	101.70	0.00	0.00	4022.13	133767.68
25	12/7/2027	1341.30	2579.13	100.93	0.00	0.00	4021.38	132352.38
26	12/8/2027	1275.89	2644.54	100.20	0.00	0.00	4020.63	131266.49
27	12/9/2027	1296.45	2624.98	99.46	0.00	0.00	4019.89	130061.04
28	12/10/2027	1399.34	2521.09	98.66	0.00	0.00	4019.09	128851.70
29	12/11/2027	1336.75	2583.66	97.90	0.00	0.00	4018.33	127234.90



### CACPECO LTDA

#### TABLA PRESUNTIVA DE PAGOS

Cuota	Fecha de Pago	Capital	Interés	Seguro de Desgravamen	Reserva Legal	Seguro Hipotecario	Total Cuota	Saldo Reducida
30	12/12/2027	1439.93	2480.80	97.07	0.00	0.00	4017.50	167785.02
31	12/1/2028	1379.31	2541.12	98.28	0.00	0.00	4018.71	164495.71
32	12/2/2028	1400.45	2519.07	95.48	0.00	0.00	4015.91	163095.28
33	12/3/2028	1563.52	2337.31	84.58	0.00	0.00	4015.01	161422.13
34	12/4/2028	1445.19	2474.24	93.75	0.00	0.00	4014.18	159975.94
35	12/5/2028	1547.45	2372.98	92.89	0.00	0.00	4013.29	158429.49
36	12/6/2028	1492.07	2428.38	92.01	0.00	0.00	4012.44	156936.42
37	12/7/2028	1592.54	2327.69	91.10	0.00	0.00	4011.53	155343.88
38	12/8/2028	1539.35	2381.08	90.22	0.00	0.00	4010.65	153804.53
39	12/9/2028	1592.95	2357.48	89.32	0.00	0.00	4009.73	152241.58
40	12/10/2028	1862.18	2258.25	88.37	0.00	0.00	4008.80	150579.40
41	12/11/2028	1812.38	2308.05	87.45	0.00	0.00	4007.88	148967.02
42	12/12/2028	1710.70	2209.68	86.47	0.00	0.00	4006.90	147298.27
43	12/1/2029	1863.32	2257.11	85.52	0.00	0.00	4005.95	145602.89
44	12/2/2029	1888.81	2231.62	84.59	0.00	0.00	4004.99	143904.14
45	12/3/2029	1928.16	1992.27	83.45	0.00	0.00	4003.88	141975.98
46	12/4/2029	1744.25	2176.18	82.48	0.00	0.00	4002.89	140231.73
47	12/5/2029	1940.33	2090.10	81.40	0.00	0.00	4001.83	138391.40
48	12/6/2029	1799.20	2121.23	80.37	0.00	0.00	4000.80	136592.20
49	12/7/2029	1894.31	2026.12	79.29	0.00	0.00	3999.72	134997.89
50	12/8/2029	1835.81	2064.62	78.23	0.00	0.00	3998.66	133442.08
51	12/9/2029	1884.24	2008.17	77.15	0.00	0.00	3997.58	130957.82
52	12/10/2029	1977.83	1942.94	76.02	0.00	0.00	3996.45	129579.93
53	12/11/2029	1943.45	1976.90	74.91	0.00	0.00	3995.34	127036.48
54	12/12/2029	2036.05	1884.37	73.74	0.00	0.00	3994.17	125000.42
55	12/1/2030	2004.45	1815.98	72.80	0.00	0.00	3993.03	122995.97
56	12/2/2030	2035.18	1885.25	71.43	0.00	0.00	3991.86	120960.79
57	12/3/2030	2245.80	1674.63	70.15	0.00	0.00	3990.58	118714.99
58	12/4/2030	2100.79	1619.04	68.95	0.00	0.00	3989.36	116514.20
59	12/5/2030	2190.65	1729.78	67.99	0.00	0.00	3988.12	114422.59
60	12/6/2030	2166.57	1753.86	66.45	0.00	0.00	3986.88	112256.90
61	12/7/2030	2255.28	1658.15	65.16	0.00	0.00	3985.59	110001.70
62	12/8/2030	2234.35	1688.08	63.89	0.00	0.00	3984.32	107767.39
63	12/9/2030	2268.60	1651.83	62.59	0.00	0.00	3983.02	105486.79
64	12/10/2030	2205.53	1594.90	61.24	0.00	0.00	3981.67	103143.22
65	12/11/2030	2339.47	1580.96	59.90	0.00	0.00	3980.33	100803.75
66	12/12/2030	2425.17	1466.26	58.52	0.00	0.00	3978.99	98378.88
67	12/1/2031	2412.59	1507.90	57.14	0.00	0.00	3977.67	96066.08
68	12/2/2031	2448.48	1470.95	55.73	0.00	0.00	3976.18	93516.60
69	12/3/2031	2625.74	1394.99	54.23	0.00	0.00	3974.60	90990.80
70	12/4/2031	2527.28	1393.15	52.79	0.00	0.00	3973.22	88363.98
71	12/5/2031	2608.70	1310.73	51.29	0.00	0.00	3971.72	85753.88
72	12/6/2031	2606.01	1314.42	49.90	0.00	0.00	3970.23	83147.37
73	12/7/2031	2687.07	1233.39	48.27	0.00	0.00	3968.70	80460.80

Oficina: MATRIZ Iquique - CATOTA CLEGG DARWIN GUSTAVO Fecha Sistema: 12/02/2021

3 de 3

### Anexo 4. Entrevista Proveedor

Tras la entrevista realizada a un proveedor se pudo rescatar la siguiente información que se detalla en los siguientes links de entrevistas realizadas:

[https://drive.google.com/file/d/1uMoeslBNX1Z5U95\\_t6RUTl6mF6YnwOj/view](https://drive.google.com/file/d/1uMoeslBNX1Z5U95_t6RUTl6mF6YnwOj/view)

[https://drive.google.com/file/d/1lt0HaPn1XOCTCip3\\_EORfG\\_76JXUe4Tx/view](https://drive.google.com/file/d/1lt0HaPn1XOCTCip3_EORfG_76JXUe4Tx/view)

## Anexo 5. Encuestas realizadas en La Carolina





## Anexo 6. Participación del Mercado

MERCADO META TOTAL		37.824 personas				
Mercado disponible (penetración 8% año 1)		3.342 personas				
Participación en el mercado meta						
Mercado meta total	57024	Crecimiento año	Personas mensuales	Participación del mercado meta (%)	Mercado + 2 acompañantes	Clientes a día
Año 1	4562	8%	390	8%	760	23
Año 2	3764	8%	760	16%	1521	58
Año 3	3768	8%	740	24%	2201	88
Año 4	38248	8%	1627	32%	3041	117
Año 5	22812	8%	1907	40%	3812	146
100%						26
						<b>Acompañantes</b>
						2
						750
						1521
						2201
						3041
						3800
						0.67%
						1.33%
						2.00%
						2.67%
						3.33%

Nota, Elaboración Propia, 2025.

## Anexo 7. Participación del Mercado

Proyección de ventas Anuales por Clientes						
Año		1	2	3	4	5
Cientes por mes		760	1521	2281	3041	3802
<b>Con reseva</b>	<b>26,10%</b>	198	337	595	794	992
Desayuno	44,40%	88	176	264	352	441
Almuerzo	54,30%	108	216	323	431	539
Merienda	1%	3	5	8	10	13
<b>Sin reserva</b>	<b>43,50%</b>	331	661	992	1323	1654
Desayuno	44,40%	147	294	441	587	734
Almuerzo	54,30%	180	359	539	718	898
Merienda	1%	4	9	13	17	21
<b>Delivery</b>	<b>30,40%</b>	231	462	693	925	1156
Desayuno	44,40%	103	205	308	410	513
Almuerzo	54,30%	126	251	377	502	628
Merienda	1%	3	6	9	12	15

Nota, Elaboración Propia,2025.

## Anexo 8. Capacidad Instalada

<b>Capacidad</b>	
<b>Datos</b>	
41	mesas
4	sillas por mesa
163	aforo máximo
3	turnos
489	turnos por día
26	Dias al mes
<b>Capacidad instalada diaria</b>	
<b>489</b>	
<b>Capacidad instalada mensual</b>	
<b>12714</b>	

Nota, Elaboración Propia, 2025