

Maestría en
Gestión de Proyectos

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Gestión de Proyectos

Autores:

Quirola Cadena Manuel Alejandro

Reina Cabeza Paula Alejandra

Sánchez Llanos Jordy Reynaldo

Tejada Fuentes Pamela Raquel

Tufiño Osorio Irina Tatiana

Valdivieso Ortiz Paula Viviana

Tutores:

DBA. José Luis Mercader

PhD (c) Carlos Luis Calderón

RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras”: Propuesta de creación de un restaurante multirregional que rescata y fusiona la riqueza gastronómica de Quito, Guayaquil y Cuenca, mediante el uso de técnicas ancestrales, ingredientes orgánicos y productos de origen local.”

Quito, diciembre 2025

Certificación de autoría

Nosotros, Quirola Cadena Manuel Alejandro, Reina Cabezas Paula Alejandra, Sánchez Llanos Jordy Reynaldo, Tejada Fuentes Pamela Raquel, Tufiño Osorio Irina Tatiana, Valdivieso Ortiz Paula Viviana, 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 (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Quirola Cadena Manuel Alejandro



Reina Cabezas Paula Alejandra



Sánchez Llanos Jordy Reynaldo



Tejada Fuentes Pamela Raquel



Tufiño Osorio Irina Tatiana



Valdivieso Ortiz Paula Viviana

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Quirola Cadena Manuel Alejandro, Reina Cabezas Paula Alejandra, Sánchez Llanos Jordy Reynaldo, Tejada Fuentes Pamela Raquel, Tufiño Osorio Irina Tatiana, Valdivieso Ortiz Paula Viviana, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado: RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras”: Propuesta de creación de un restaurante multirregional que rescata y fusiona la riqueza gastronómica de Quito, Guayaquil y Cuenca, mediante el uso de técnicas ancestrales, ingredientes orgánicos y productos de origen local.”, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, diciembre 2025



Quirola Cadena Manuel Alejandro



Sánchez Llanos Jordy Reynaldo



Tufiño Osorio Irina Tatiana



Reina Cabezas Paula Alejandra



Tejada Fuentes Pamela Raquel

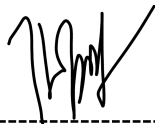


Valdivieso Ortiz Paula Viviana

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **DBA. José Luis Mercader** y **PhD (c) Carlos Luis Calderón**, declaramos que los graduados: Quirola Cadena Manuel Alejandro, Reina Cabezas Paula Alejandra, Sánchez Llanos Jordy Reynaldo, Tejada Fuentes Pamela Raquel, Tufiño Osorio Irina Tatiana, Valdivieso Ortiz Paula Viviana, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



DBA. José Luis Mercader
Director de la Maestría en Gestión de
Proyectos



Firmado electrónicamente por:
CARLOS LUIS CALDERON ESPINALES
Validar únicamente con FirmaEC

PhD (c) Carlos Luis Calderón
Coordinador de la Maestría en Gestión de
Proyectos

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a nuestras familias, por su apoyo constante, paciencia y confianza a lo largo de todo el proceso de formación en la maestría. Su acompañamiento, tanto emocional como motivacional, ha sido una base indispensable para culminar esta etapa con esfuerzo y satisfacción.

De igual manera, queremos dedicar este proyecto a todos quienes mantienen vivas las tradiciones culinarias del Ecuador: cocineros, gastrónomos y productores locales que, desde cada lugar del país, preservan sabores, técnicas y tradiciones que representan la identidad de nuestra cultura.

Este proyecto responde al interés de dar valor a la identidad culinaria de nuestro país y su diversidad gastronómica.

Agradecimientos

Agradecemos de manera especial, a nuestros docentes y mentores de la Maestría en Gestión de Proyectos, por su guía y su acompañamiento que fortaleció nuestra visión profesional. Los conocimientos adquiridos a través de ellos fueron decisivos para construir este proyecto.

De la misma manera agradecemos a todas las personas que, de alguna manera nos apoyaron en este trayecto, enriqueciendo nuestra comprensión del sector gastronómico y aportando un granito de arena en la creación de nuestra propuesta.

Para finalizar, queremos destacar el aporte de todo el equipo, cuya diversidad de experiencias y conocimientos, fue el punto de partida para el nacimiento de RAÍCES: “Cocina de tres tierras” al provenir de distintas regiones del país. Gracias al aporte de cada uno, el proyecto logró consolidar su propiedad identidad, profundamente conectada con la esencia ecuatoriana.

Resumen

Nuestro proyecto, RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras” propone la creación de un restaurante multirregional que fusiona la riqueza culinaria de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, a través de técnicas ancestrales, cafetería y bebidas de autor, venta de productos artesanales y la vinculación directa con productores locales, bajo un enfoque de sostenibilidad, en donde a partir del análisis del entorno gastronómico, las preferencias del público objetivo, las tendencias de consumo y estudios realizados se identificó una oportunidad real para introducir una propuesta que combine identidad cultural y una experiencia diferente, demostrando que el estudio desarrolló de forma integral los componentes conceptuales, organizacionales, operativos, empresariales y financieros, precisando un modelo de negocio que integre gastronomía, cultura y un enfoque responsable, de tal manera que los resultados obtenidos permiten concluir que RAÍCES es un proyecto factible en términos financieros, operativos y comerciales, capaz de responder a la demanda existente en el mercado, el cual generará un impacto positivo en la cadena de valor, posicionándose como una propuesta diferenciada dentro del sector gastronómico de la ciudad de Quito, evidenciando relación entre su propósito cultural, sus objetivos planteados y su factibilidad, consolidándose como una iniciativa innovadora con potencial de implementación real.

Palabras Claves: gestión de proyectos, modelos de negocio, identidad cultural, sostenibilidad, multirregional, economía circular, experiencias gastronómicas.

Abstract

Our project, RAÍCES: “Cuisine of Three Lands”, proposes the creation of a multiregional restaurant that merges the culinary richness of the cities of Quito, Guayaquil, and Cuenca through ancestral techniques, a coffee and signature beverage offering, the sale of artisanal products, and direct linkage with local producers, under a sustainability-focused approach, in which, based on the analysis of the gastronomic environment, target audience preferences, consumption trends, and conducted studies, a real opportunity was identified to introduce a proposal that combines cultural identity and a differentiated experience, demonstrating that the study comprehensively developed the conceptual, organizational, operational, business, and financial components, specifying a business model that integrates gastronomy, culture, and a responsible approach, in such a way that the results obtained allow the conclusion that RAÍCES is a feasible project in financial, operational, and commercial terms, capable of responding to existing market demand, which will generate a positive impact on the value chain, positioning itself as a differentiated proposal within the gastronomic sector of the city of Quito, evidencing a relationship between its cultural purpose, its stated objectives, and its feasibility, consolidating itself as an innovative initiative with real implementation potential.

Keywords: project management, business models, cultural identity, sustainability, multi-regional approach, circular economy, gastronomic experiences.

Índice de contenido

Capítulo I.....	20
1. Planteamiento del problema e importancia del estudio	21
1.1. Definición del proyecto	21
1.2. Naturaleza o tipo de proyecto.....	21
1.3. Objetivos.....	22
1.3.1. Objetivo general.....	22
1.3.2. Objetivos específicos	22
1.4. Planteamiento del problema	23
1.4.1. Formulación del problema.....	24
1.5. Justificación e importancia del trabajo de investigación	24
Capítulo II.....	26
2. Perfil de la organización	26
2.1. Nombre del proyecto: RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras”	26
2.2. Logotipo	26
2.3. Tipo de organización.....	26

2.3.1.	Propósito de la organización.....	27
2.3.2.	Sector	27
2.4.	Misión, visión, valores.....	28
2.4.1.	Misión	28
2.4.2.	Visión.....	28
2.4.3.	Valores Corporativos	28
2.5.	Actividades, marcas, productos y servicios.....	29
2.5.1.	Marca comercial.....	30
2.5.2.	Productos y servicios	30
2.5.3.	Canales de comercialización	31
2.5.4.	Fuentes de ingresos.....	32
2.5.5.	Medios de pago habilitados:	32
2.6.	Ubicación de la sede.....	32
2.7.	Ubicación de las operaciones.....	33
2.8.	Propiedad y forma jurídica	34
2.8.1.	Forma Jurídica	35
2.9.	Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio.....	36
2.9.1.	Cobertura geográfica y dimensión del mercado	36

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.9.2.	Cobertura estimada del mercado.....	36
2.9.3.	Segmentos atendidos	37
2.10.	Tamaño de la organización	37
2.11.	Información sobre empleados y otros trabajadores	38
2.12.	Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto.....	40
2.13.	Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa	40
2.14.	Modelo de negocio.....	42
2.15.	Grupos de interés internos y externos	43
2.16.	Otros datos de interés	44
2.16.1.	Plan de proveedores	44
2.16.2.	Licencias y permisos requeridos	46
2.16.3.	Proyección de expansión futura	47
Capítulo III	49
Gestión de personas	49
3.	Establecimiento de nuestra alianza de equipo.....	49
3.1.	Integrantes, especialidad y aportes al proyecto.....	49
3.1.1.	Principios éticos del equipo.....	51
3.1.2.	Comportamientos deseados	52

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.1.3.	Atmósfera o clima deseado.....	53
3.1.4.	Reparto del trabajo (criterios y método).....	54
3.1.5.	Resolución de conflictos	55
3.1.6.	Toma de decisiones.....	56
3.2.	Misión, visión y valores del equipo	57
3.2.1.	Misión del equipo.....	57
3.2.2.	Visión del equipo	57
3.2.3.	Establecimiento de los valores del equipo.....	58
3.3.	Recopilación y análisis de datos.....	59
3.3.1.	Inventario de la Fuerza Laboral (Mínimo Viable)	59
3.3.2.	Costos de nómina del personal.....	67
3.4.	Plan de acción del proyecto.....	68
Capítulo IV	71
Financiación de proyectos	71
4.	Plan de inversiones	71
4.1.	Constitución de la empresa	71
4.2.	Monto de inversión (CAPEX).....	73
4.3.	Costos de operación (OPEX).....	74

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.4.	Capital de trabajo	75
4.5.	Circulante de tesorería	76
4.6.	Inversión total.....	76
4.7.	Estructura de capital	77
4.7.1.	Fondos propios	78
4.7.2.	Financiamiento externo	80
4.8.	Evaluación financiera del proyecto	83
4.8.1.	Horizonte de evaluación y flujo a perpetuidad.....	83
4.8.2.	Cálculo del Costo Ponderado de Capital (WACC)	83
4.8.3.	Proyección de ingresos	85
4.8.4.	Proyección de gastos operativos (OPEX).....	87
4.8.5.	Proyección de la inversión requerida (CAPEX)	87
4.8.6.	Flujo de caja económico del proyecto	88
4.8.7.	Indicadores financieros	91
Capítulo V	93
Creación de empresas	93
5.	Análisis de escenarios	93
5.1.	Flujo proyectado del escenario más probable	94

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5.2.	Flujo proyectado del escenario pesimista.....	97
5.3.	Flujo proyectado del escenario optimista	100
5.4.	Definición del cliente idóneo	103
5.4.1.	Características Demográficas.....	104
5.4.2.	Características Psicológicas	105
5.4.3.	Características Psicográficas.....	105
5.5.	Modelo CANVAS.....	106
5.5.1.	Segmento de Clientes.....	107
5.5.2.	Propuesta de Valor.....	107
5.5.3.	Canales	108
5.5.4.	Relación con los Clientes	108
5.5.5.	Fuentes de Ingresos	108
5.5.6.	Recursos Clave	109
5.5.7.	Actividades Clave	110
5.5.8.	Alianzas Clave	110
5.5.9.	Estructura de Costes.....	111
5.6.	Ventaja Competitiva	111
5.7.	Enfoque ESG	112

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5.8.	Aplicación de las 4P del Marketing	113
5.9.	Estudio de mercado	115
5.9.1.	Contexto del sector gastronómico en la ciudad de Quito	115
5.9.2.	Tendencias clave en el mercado	115
5.9.3.	Oportunidad de mercado para RAÍCES	116
5.9.4.	Análisis de la competencia	117
5.9.5.	Análisis cuantitativo del mercado a través de una encuesta	122
5.10.	Procesos y Arquitectura	135
5.10.1.	Procesos Estratégicos	135
5.10.2.	Procesos de evaluación y mejora continua	136
5.10.3.	Procesos operativos	137
5.10.4.	Procesos de soporte	138
5.11.	Análisis de riesgos	139
5.12.	Mapa de ruta	141
Capítulo VI	143
6.	Conclusiones y aplicaciones	143
6.1.	Conclusiones generales	143
6.2.	Conclusiones específicas	144

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

6.2.1.	Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación	144
6.2.2.	Contribución a la gestión empresarial	146
6.2.3.	Contribución a nivel académico.....	147
6.2.4.	Contribución a nivel personal.....	147
6.2.5.	Limitaciones a la Investigación	148
7.	Referencias bibliográficas	149
8.	Anexos	152
8.1.	Formato encuesta	152
8.2.	Carta de menú	157
8.3.	Modelo de proceso.....	160
8.4.	Modelo financiero	161
8.5.	Costos estandarizados de las recetas	161
8.6.	Ticket promedio	161
8.7.	Referencia geográfica del establecimiento.....	162

Índice de tablas

Tabla 1 Licencias y permisos	46
Tabla 2 Integrantes, especialidad y aportes al proyecto.....	49
Tabla 3 Costos de nómina del personal	67
Tabla 4 Total Monto de inversión - CAPEX.....	73
Tabla 5 Costos de operación – OPEX	74
Tabla 6 Capital de trabajo.....	75
Tabla 7 Inversión total	76
Tabla 8 Estructura de capital.....	77
Tabla 9 Desglose fondos propios	78
Tabla 10 Distribución del capital social.....	79
Tabla 11 Tabla de amortización	82
Tabla 12 Costo ponderado de capital – WACC.....	84
Tabla 13 Tasa mínima atractiva de retorno	85
Tabla 14 Proyección de ingresos.....	86
Tabla 15 Flujo de evaluación del proyecto.....	88
Tabla 16 Indicadores financieros	91
Tabla 17 Flujo proyectado del escenario más probable.....	94
Tabla 18 Flujo proyectado del escenario pesimista	97
Tabla 19 Flujo proyectado del escenario optimista.....	100
Tabla 20 Estructura de costos - Modelo CANVAS	111

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 21 Análisis de la competencia	117
Tabla 22 Análisis de riesgos	139
Tabla 23 Mapa de ruta	141

Índice de figuras

Figura 1 Logotipo del restaurante	26
Figura 2 Mapa de procesos	40
Figura 3 Modelo de negocio	42
Figura 4 Pregunta N°1 – Encuesta	125
Figura 5 Pregunta N°2 - Encuesta	126
Figura 6 Pregunta N°3 - Encuesta	127
Figura 7 Pregunta N°4 - Encuesta	128
Figura 8 Pregunta N°5 - Encuesta	129
Figura 9 Pregunta N°6 – Encuesta	130
Figura 10 Pregunta N°7 – Encuesta	131
Figura 11 Pregunta N°8 – Encuesta	132
Figura 12 Pregunta N°9 – Encuesta	133
Figura 13 Pregunta N°10 - Encuesta.....	134
Figura 14 Carta de menú.....	157
Figura 15 Carta de menú – primera parte.....	158
Figura 16 Carta de menú – segunda parte.....	159
Figura 17 Modelo de proceso	160
Figura 18 Referencia geográfica del establecimiento	162

Capítulo I

Se destaca que la gastronomía en el territorio ecuatoriano se ha convertido en el eje esencial dentro de la diversidad cultural, la cual ha permitido reflejar la identidad regional, misma que está marcada por sus tradiciones, tomando en cuenta técnicas culinarias propias y, sus ingredientes. Según la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico en los últimos años el desarrollo gastronómico urbano ha permitido impulsar propuestas culinarias con visión internacional o también conocidas como cocina fusión, las cuales son innovadoras, pero no siempre logran una visualización integral de la riqueza culinaria nacional. (Quito Turismo, 2024). Este tipo de tendencia genera una oportunidad, a fin de poder desarrollar un concepto gastronómico único, mediante la identidad regional, todo ello desde una perspectiva contemporánea, enfocada en la sostenibilidad y la cultura tradicional

Bajo este argumento, surge RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras”, presentando una alternativa de proyecto que se enmarca en unir en un solo espacio tradiciones culinarias, tanto de la zona Sierra, la Costa y el Austro ecuatoriano, mismas que estarán articuladas a través de técnicas ancestrales, tomando en cuenta ingredientes locales, de igual manera estará centrada en los productos que son originarias del lugar, por lo que dicha propuesta busca ofertar una experiencia extraordinaria dentro del consumo habitual de alimentos, ya que incorpora la parte cultural, sensorial, y de identidad que facilita al consumidor recordar los sabores tradicionales ecuatorianos, por lo cual RAÍCES, tiene en mente una alternativa diferenciadora para cubrir un mercado objetivo en expansión.

1. Planteamiento del problema e importancia del estudio

1.1. Definición del proyecto

El presente proyecto consiste en la propuesta de creación de RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras”, un restaurante multirregional que rescata y fusiona la riqueza gastronómica de Quito, Guayaquil y Cuenca mediante técnicas de cocción ancestrales, ingredientes orgánicos y productos de origen local. La propuesta contempla un menú circular con rotación estacional, una sección de cafetería de especialidad y un bar de coctelería de identidad, integrando lineamientos de abastecimiento responsable y de operación que priorizan autenticidad, sostenibilidad y calidad del servicio. Se enmarca como proyecto en el sentido de un esfuerzo temporal para crear un resultado único. (Project Management Institute, 2021)

1.2. Naturaleza o tipo de proyecto

El presente trabajo se enfoca en desarrollar un proyecto de aplicación, el cual se orienta al diseño y validación de una propuesta gastronómica multirregional, este tipo de proyectos se enmarca en la creación empresarial, por lo cual se plantea efectuar un análisis operativo, comercial y financiero de un restaurante denominado RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras”, su fin principal es el de integrar el conocimiento en gestión de proyectos, con elementos de sostenibilidad, calidad, e innovación gastronómica.

El proyecto combina un enfoque descriptivo y aplicado, puesto que analiza las preferencias del público objetivo mediante una encuesta de percepción y aceptación, y sustenta su factibilidad a través de un modelo financiero que evalúa la rentabilidad esperada. En este sentido, se articula como un proyecto que busca generar una solución práctica y replicable dentro del sector gastronómico ecuatoriano.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de creación de un restaurante multirregional RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras”, el cual rescata y fusiona la riqueza gastronómica de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, a través del uso de técnicas ancestrales, así como ingredientes orgánicos y productos de origen local, incorporando aspectos de sostenibilidad, calidad e innovación gastronómica.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Conocer las preferencias y percepciones del mercado objetivo, respecto a la propuesta gastronómica multirregional, a través de la aplicación de encuestas.
2. Determinar la viabilidad técnica y financiera del nuevo restaurante.
3. Diseñar el concepto gastronómico, en el cual se implemente un menú circular, una sección de cafetería de especialidad y un bar de coctelería, mismo que se fundamenta en la utilización de insumos locales y orgánicos.

4. Desarrollar criterios de abastecimiento, el cual incorpore lineamientos para la selección de proveedores locales y de sostenibilidad.

1.4. Planteamiento del problema

Actualmente la gastronomía ecuatoriana está dándose a conocer por su diversidad culinaria y cultural, la cual se refleja en la variedad y riqueza de sus ingredientes, técnicas de cocción y recetas propias de cada región. Sin embargo, no existe una integración de dichas cocinas, dado que los conceptos culinarios se ofertan de manera fragmentada dentro de la oferta gastronómica nacional y que la mayoría de los restaurantes se especializan únicamente en un solo tipo de cocina, lo que ha limitado la integración de una propuesta culinaria multirregional que represente varias identidades regionales, además de debilitar la integración de sabores tradicionales.

A pesar de un creciente interés por experiencias gastronómicas auténticas, el mercado ecuatoriano aún no presenta propuestas culinarias que ofrezcan un concepto multirregional que integre identidad cultural de varias regiones en un solo espacio, esto se fundamenta en el análisis de competencia realizado en el presente estudio. En este análisis se logró identificar que la principal competencia directa, que tiene bases en cocina ecuatoriana, centra su oferta en cocina fusión contemporánea o de autor, sin un concepto multirregional que integre raíces culinarias de las regiones: Costa, Sierra y Austro. De igual manera la competencia sustituta se orienta más a gastronomía internacional, sin tener una relación directa con la cultura gastronómica nacional. Por lo cual se logró determinar que actualmente ningún competidor

directo o indirecto, oferta una propuesta que integre la cocina de tres regiones. *Análisis de competencia* (sección 5.9.4)

En consecuencia, se identifica la necesidad de implementar un concepto de restaurante multirregional que rescate y fusione los sabores de Quito, Guayaquil y Cuenca, y que pudiera integrar el uso de técnicas ancestrales, ingredientes de productores locales, bajo un enfoque de sostenibilidad. Con esta propuesta se busca responder a una demanda insatisfecha del mercado gastronómico y a su vez generar valor social, cultural y económico.

1.4.1. Formulación del problema

¿Cómo se debe diseñar una propuesta de restaurante multirregional, el cual se enmarque a rescatar la gastronomía de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, a través de técnicas ancestrales e ingredientes de proveedores locales, garantizando la aceptación del mercado, bajo un criterio de calidad y sostenibilidad?

1.5. Justificación e importancia del trabajo de investigación

Es importante destacar, el desafío que afronta el nuevo proyecto, el cual consiste en planificar y materializar un modelo de negocio de restaurante multirregional dentro de la ciudad de Quito, el cual sea capaz de rescatar, reinterpretar y, poner valor a la diversidad gastronómica de tres ciudades que son más representativas en el territorio ecuatoriano como: Quito, Guayaquil, Cuenca, por lo que esta dificultad implica integrar tradiciones culinarias regionales, a fin de que exista una atracción por parte del mercado y una operatividad viable,

respondiendo a las exigencias de los consumidores, brindando así un concepto de sostenibilidad y autenticidad gastronómica.

Se destaca que el proyecto radica en contar con un aporte cultural y social, el cual promoverá la preservación de técnicas ancestrales y el uso de ingredientes de origen local, lo que permitirá fortalecer la identidad gastronómica a nivel local, y tener un vínculo adecuado entre los productores y consumidores, además de alinearse a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), en particular al objetivo 12, relacionado con el nivel de producción y consumo responsable, así como prioriza las prácticas de abastecimiento sostenible (Organización de las Naciones Unidas , 2015).

Desde una perspectiva económica, la iniciativa pretende evidenciar que es posible implementar financieramente un modelo culinario basado en insumos orgánicos y en una cadena de abastecimiento local. Asimismo, busca mostrar que este modelo de negocio puede generar beneficios y tiene la capacidad de ser implementado en otras localidades del país

De igual manera nuestro proyecto ofrece una propuesta innovadora y diferenciadora, la misma que une la tradición culinaria con la sostenibilidad, la cual genera un valor agregado para el consumidor, así como para los productores locales, ya que fortalece la identidad gastronómica del territorio ecuatoriano.

Capítulo II

2. Perfil de la organización

2.1. **Nombre del proyecto:** RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras”

2.2. **Logotipo:**

Figura 1

Logotipo del restaurante



Nota. Se describe el logotipo del restaurante.

2.3. **Tipo de organización:**

Se plantea un proyecto empresarial de carácter gastronómico-cultural, cuyo objetivo es la creación de un restaurante multirregional que integre la riqueza culinaria de Quito, Guayaquil y Cuenca. La propuesta se apoya en un modelo orientado a la sostenibilidad, la calidad y la innovación.

En cuanto a su estructura legal, se proyecta que la empresa adopte la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), de acuerdo con la normativa ecuatoriana vigente para la constitución de compañías (Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

2.3.1. Propósito de la organización:

El propósito de la iniciativa consiste en rescatar un concepto culinario que emplee técnicas de cocción ancestrales, mismas que permitan el uso de los ingredientes de origen local y fortalezcan la cadena de valor, mejorando así la relación entre productores y consumidores del sector. De esta manera la propuesta aspira contribuir a la oferta gastronómica del país con un concepto innovador, mediante la conservación de tradiciones e incorporando prácticas de innovación sostenible.

2.3.2. Sector:

Es importante mencionar que el proyecto se enmarca dentro del sector gastronómico de alimentos y bebidas, destacando que la economía urbana de Ecuador presenta una alta participación en la industria de servicios, reflejada en que el 37,4 % de la población económicamente activa mantiene empleo adecuado (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2025), asimismo se observan tendencias positivas vinculadas con la revalorización de la cocina tradicional, una mayor preferencia por la sostenibilidad y el uso de canales digitales para relacionarse con el mercado objetivo.

2.4. Misión, visión, valores

2.4.1. Misión

Ofrecer una experiencia gastronómica multirregional que rescate y fusione los sabores de Quito, Guayaquil y Cuenca, mediante el uso de técnicas de cocción ancestrales, ingredientes orgánicos y productos de origen local, promoviendo la sostenibilidad, la innovación culinaria y el fortalecimiento de la cadena de valor gastronómica del país.

2.4.2. Visión

Para el año 2030, la empresa se consolidará como un referente nacional dentro del ámbito gastronómico ecuatoriano, demostrando su capacidad de integrar tradición y modernidad, generando un valor económico y social, tanto para productores locales como para clientes, contribuyendo a la preservación del patrimonio culinario dentro del territorio nacional, cumpliendo estándares de calidad.

2.4.3. Valores Corporativos

RAÍCES integrará un conjunto de valores que reflejan su compromiso con la sostenibilidad, la colaboración con proveedores locales, la autenticidad cultural, la innovación, la experiencia del cliente y la responsabilidad social.

1. **Sostenibilidad activa:** Orientando a la incorporación de prácticas de economía circular, así como el uso eficiente de recursos naturales y energéticos.
2. **Alianzas locales:** Promoviendo la cooperación con productores y actores comunitarios, priorizando acuerdos basados en el desarrollo mutuo.

3. **Autenticidad cultural:** Impulsando la preservación de las tradiciones culinarias propias de Quito, Guayaquil y Cuenca, garantizando que la oferta gastronómica conserve su identidad de origen.
4. **Innovación:** Impulsando la integración de técnicas ancestrales, con la gastronomía contemporánea, manteniendo la esencia regional en cada creación.
5. **Experiencia emocional:** Integrando recuerdos en cada comensal mediante la evocación de experiencias sensoriales y memoria gustativa en donde cada plato refleje su propia identidad.
6. **Compromiso social:** Contribuyendo al desarrollo productivo del país a través de la generación de empleo digno e iniciativas que fortalezcan el crecimiento comunitario.

2.5. Actividades, marcas, productos y servicios

RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras” operará en el ámbito gastronómico, cultural y turístico, mismo que ofrecerá una experiencia culinaria multirregional, la cual integre las cocinas de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, siendo su principal actividad la elaboración y comercialización de alimentos y bebidas, bajo el modelo de un restaurante, el cual promoverá el uso de ingredientes orgánicos y de origen local.

De igual forma manejará actividades complementarias, las cuales se orientan al fortalecimiento del modelo de negocio.

1. **Organización de eventos:** Servicios orientados a la planificación y desarrollo de eventos gastronómicos, culturales y corporativos.
2. Participación institucional: Intervención en ferias y espacios gastronómicos vinculados al sector.

2.5.1. Marca comercial.

La marca RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras” representa la integración gastronómica y cultural de tres regiones emblemáticas del Ecuador. Su denominación resalta la conexión con la tierra, el orgullo por la identidad culinaria y el compromiso con la sostenibilidad que sustenta el proyecto. La identidad visual se compone de un logotipo minimalista que integra elementos naturales, colores neutros y texturas orgánicas, con el propósito de transmitir autenticidad y calidez en la presentación de la marca.

2.5.2. Productos y servicios

RAÍCES ofrecerá una propuesta gastronómica integral, estructurada en tres líneas de negocio:

1. **Restaurante multirregional:** Platos emblemáticos de la ciudad de Quito Guayaquil y Cuenca.
2. **Cafetería:** Se brindará bebidas, las cuales serán realizadas con granos de café ecuatoriano de especialidad, acompañadas de repostería artesanal.

- 3. Bar de coctelería de identidad:** El servicio incluirá una variedad de bebidas preparadas con ingredientes tradicionales, combinaciones de frutas tropicales y diferentes tipos de destilados, buscando reflejar la identidad gastronómica ecuatoriana en cada propuesta.

De igual forma el restaurante incluirá los siguientes servicios complementarios:

1. Paquetes para eventos privados empresariales u otros.
2. Comercialización de productos artesanales de las ciudades de Quito Guayaquil y Cuenca.

2.5.3. Canales de comercialización

RAÍCES implementará un modelo omnicanal que combine presencia física y digital, garantizando accesibilidad y conveniencia para sus clientes:

1. Restaurante físico ubicado en Quito – La Floresta.
2. Página web con opción de reservas.
3. Manejo de redes sociales.
4. Participación en ferias gastronómicas.

2.5.4. Fuentes de ingresos

El restaurante generará ingresos a través de las siguientes fuentes:

1. Venta directa de alimentos y bebidas.
2. Servicios de cafetería y bar como parte de la oferta.
3. Paquetes especiales para eventos privados y corporativos.
4. Comercialización de productos artesanales.

2.5.5. Medios de pago habilitados:

1. Efectivo
2. Transferencias bancarias
3. Tarjetas de débito/crédito

2.6. Ubicación de la sede

La sede del proyecto se establecerá en la ciudad de Quito, específicamente en el barrio La Floresta, reconocido por su espíritu bohemio, dinamismo artístico y oferta gastronómica, lo que lo convierte en un entorno idóneo para propuestas culinarias con identidad y creatividad (Quito Turismo, 2024). Además, La Floresta fue declarada Patrimonio Cultural Nacional de Bienes Inmuebles por el Ministerio de Cultura y Patrimonio en el año 2021 (Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, 2021), condición que refuerza su valor histórico, cultural y la pertinencia de introducir una propuesta que rescate y ponga en valor prácticas culinarias tradicionales en un lugar estratégico de alto contenido simbólico.

La ubicación propuesta para el restaurante responde a una evaluación basada en diversos criterios que permiten asegurar su viabilidad operativa y su alineación con el perfil del público objetivo.

- 1. Accesibilidad y conectividad:** El establecimiento se sitúa en un sector estratégico que combina actividad comercial y residencial, lo cual facilita el flujo constante de visitantes.
- 2. Perfil del consumidor objetivo:** El área presenta un público con alto interés por la cultura, el arte y la gastronomía, lo que favorece la aceptación del concepto del proyecto
- 3. Identidad del entorno:** El sector presenta alta diversidad cultural siendo compatible con el concepto de RAÍCES.
- 4. Sinergia empresarial:** La confluencia de cafeterías, galerías y emprendimientos creativos que existe una presencia de cafeterías, propicia la generación de alianzas con distintos tipos de comercio afines al posicionamiento de la marca.

2.7. Ubicación de las operaciones

Las operaciones del proyecto RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras” se desarrollarán en un único establecimiento ubicado en el barrio La Floresta, en la ciudad de Quito, el cual integrará tanto las áreas administrativas como las operativas, abarcando la cocina, cafetería, bar y atención al cliente.

Es importante mencionar que el espacio presentará una zona interna de almacenamiento, así como un lugar de conservación de insumos, las cuales cumplirá con las prácticas adecuadas de manipulación y almacenamiento de los insumos establecidas (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria., 2022). Finalmente, al no contemplar una bodega adicional en otra locación se optimiza la gestión de logística y los costes de operación.

2.8. Propiedad y forma jurídica

La propiedad del proyecto RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras”, estará conformada por seis socios fundadores, quienes participarán de manera equitativa en la estructura accionaria de la empresa, bajo los siguientes lineamientos de participación:

1. La participación entre los seis socios será de manera equitativa.
2. La numeración de acciones será continua, asignada proporcionalmente.
3. No existen aportaciones en especie en esta etapa del proyecto.
4. Todo el capital será suscrito y desembolsado al inicio de las operaciones.
5. La totalidad del capital será aportada en efectivo y depositada en la cuenta bancaria de la sociedad.

2.8.1. Forma Jurídica

La organización adoptará la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), conforme a la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación y la normativa vigente emitida por la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

Se ha seleccionado este tipo de sociedad en base a los siguientes criterios:

- 1. Facilidad de constitución:** El trámite se realiza línea a través de la página web de la Superintendencia de compañías y seguros.
- 2. Flexibilidad de administración:** Se puede personalizar cómo se administrará el negocio (puede ser con un representante legal, o varios administradores).
- 3. Distribución de acciones según aportes:** La asignación se establece en proporción al aporte económico realizado por cada socio.
- 4. Posibilidad de atraer inversión o nuevos socios en el futuro:** Mayor facilidad que en una Compañía limitada o una Sociedad anónima.
- 5. Responsabilidad limitada:** Los socios responden únicamente hasta el monto de los aportes que hayan realizado.
- 6. Pago por la constitución:** No se paga un porcentaje del capital social como parte del trámite de constitución de la empresa, a diferencia de otras figuras societarias tradicionales como las Compañías Limitadas o Sociedad Anónimas.

2.9. Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio

2.9.1. Cobertura geográfica y dimensión del mercado

El proyecto RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras” se enfocará inicialmente en el mercado urbano de la ciudad de Quito, con sede en el barrio La Floresta y zonas adyacentes. Según el Instituto nacional de estadística y censos el Distrito Metropolitano de Quito alberga aproximadamente 2,8 millones de habitantes, lo que representa cerca del 16 % de la población nacional, (Instituto nacional de estadística y censos, 2020) convirtiéndose en un espacio estratégico para el desarrollo de actividades gastronómicas sostenibles y de identidad local.

2.9.2. Cobertura estimada del mercado

Considerando la población urbana de Quito y el perfil socioeconómico del público objetivo para el proyecto, se estima una cobertura inicial de entre 5 % y 10 % del mercado urbano prioritario, equivalente a entre 125 000 y 250 000 personas.

En un futuro, mediante canales digitales y plataformas de delivery, la cobertura podría ampliarse hasta un 15 % de la población urbana, conforme se consolide la presencia de la marca y las alianzas con aplicaciones de delivery, si se considera oportuno implementarlo.

2.9.3. Segmentos atendidos

1. **Demográficos:** Corresponde a un nivel socioeconómico medio y alto, que pertenece a jóvenes adultos y profesionales de una edad de 24 a 65 años.
2. **Geográficos:** Corresponde a la zona La Floresta y sus alrededores de la ciudad de Quito.
3. **Psicográficos:** Se habla de consumidores que valoran la identidad cultural.
4. **Conductuales:** Público que visite el establecimiento de manera frecuente para consumir almuerzos, cenas, productos de cafetería y bebidas alcohólicas.

2.10. Tamaño de la organización

RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras” se establece como una microempresa según la clasificación establecida por la Ley de Compañías de Ecuador. El tamaño de la organización se define de acuerdo con los siguientes criterios:

1. **Facturación anual promedio:** \$250,000,00 USD (con proyección a crecimiento).
2. **Número de empleados:** 6 empleados bajo relación de dependencia y 1 empleado por servicios profesionales.

Acorde a la Ley de Compañías (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020) y al régimen impositivo para la legislación ecuatoriana, se establece que las microempresas son entidades cuyo volumen de ingresos anuales superan los \$300,000,00

USD y, presentan un máximo de nueve trabajadores, en este sentido el restaurante encaja en esta categoría. (Servicio de Rentas Internas, 2024)

Bajo este criterio, se determina que el restaurante podría convertirse en una pequeña empresa (PYME), cuando sus ingresos superen los \$300,000,00 USD anuales, acompañado de un incremento de personal.

2.11. Información sobre empleados y otros trabajadores

El restaurante contará con un equipo compuesto por 7 trabajadores inicialmente, distribuidos entre el personal operativo y administrativo conformado de la siguiente manera:

1. Personal bajo relación de dependencia: 6 empleados

Incluye las funciones operativas esenciales para el funcionamiento del restaurante:

a. Área administrativa:

- i. 1 administrador, encargado de la gestión diaria del negocio, coordinación operativa y control de recursos.

b. Área operativa:

- i. Un Chef ejecutivo
- ii. Dos cocineros
- iii. Dos meseros / barra

2. Personal por servicios profesionales: 1 empleado

Contador externo, contratado bajo la modalidad de servicios profesionales, encargado de la contabilidad, declaraciones tributarias y cumplimiento de obligaciones legales y financieras de la empresa.

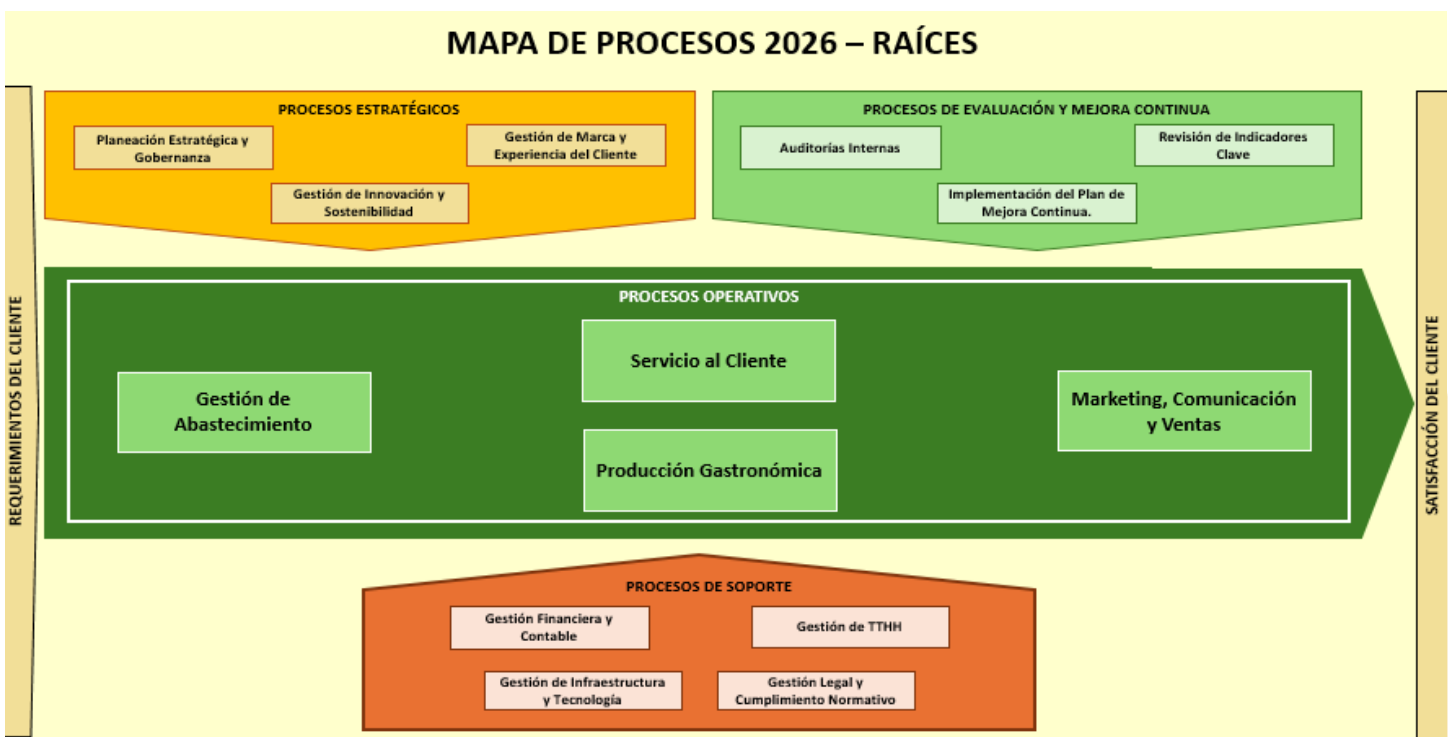
3. Órgano directivo

Se determina que la dirección estratégica del proyecto estará manejada por la junta directiva, misma que estará conformada por seis accionistas, los cuales participan en la toma de decisiones a nivel jerárquico, así como en la planificación y aprobación de nuevas inversiones.

2.12. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

Figura 2

Mapa de procesos



Nota. Se detalla el mapa de procesos que manejará el restaurante.

2.13. Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

El sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Quito evidencia un crecimiento sostenido que respalda la viabilidad del proyecto RAÍCES. El Distrito Metropolitano de Quito cuenta con 14.286 establecimientos turísticos activos, de los cuales 11.853 (83%) pertenecen al segmento de alimentos y bebidas, lo que posiciona a la gastronomía como el componente

más representativo del turismo local (Quito Turismo, 2025).

Se menciona que, en el año 2023, el sector gastronómico mostró una tendencia positiva ya que registró 10.200 establecimientos de alimentos y bebidas, la cual se incrementó en el año 2024, alcanzando 12.000 establecimientos y para el año 2025 un estimado de 13.853 establecimientos, lo que representa un 25% de expansión en un período de dos años. Se define que a nivel nacional el turismo generó USD 6.091,85 millones en el año 2024, por lo que se consolida como uno de los sectores económicos más dinámicos de la economía (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2025).

De esta manera, el restaurante RAÍCES se incorporarán a este tipo de establecimientos de alimentos y bebidas, es decir dentro de los más de 11.800 negocios presentes en el Distrito Metropolitano de Quito, la cual presentará una oportunidad basada en gastronomía multirregional y sostenible, reflejando así un entorno competitivo.

2.14. Modelo de negocio

Figura 3

Modelo de negocio

ALIANZAS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Proveedores Locales de las 3 Ciudades (UIO, GYE, CUE) Alianzas Estratégicas Asociaciones Gastronómicas y Culturales Patrocinadores de eventos y actividades culturales. Microinfluencers gastronómicos Gobierno Actual Aliados de Sostenibilidad y Ambiente Entidades Bancarias como socios financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición y gestión de Insumos Preparación de Alimentos con Técnicas ancestrales y multirregionales Gestión de la Experiencia de Cliente en restaurantes y eventos Capacitación Constante Gestión Efectiva de Procesos y Calidad Gestión Financiera Estrategias de marketing digital y posicionamiento en redes. Innovación de Menú Circular 	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia gastronómica fusión multirregional en un solo lugar. Platos preparados con técnicas ancestrales y recetas representativas de costa, sierra y austro. Ingredientes locales y orgánicos provenientes de productores andinos, costeños y del austro. Venta de productos artesanales que prolongan la experiencia más allá de la mesa. Menú circular adaptado a temporadas. Concepto sostenible: practicas de comercio justo y reducción de residuos Ambiente cultural que combina tradición y modernidad, atractivo para compartir en redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención Personalizada Engagement en Redes sociales. Eventos Temáticos y Culturales Programa de fidelización Retroalimentación constante 	<ul style="list-style-type: none"> Demográficos <ul style="list-style-type: none"> Jóvenes adultos y profesionales de 24 a 65 años, con nivel socioeconómico medio-alto. Geográficos <ul style="list-style-type: none"> Quito (La Floresta y alrededores). Psicográficos <ul style="list-style-type: none"> Personas que valoran experiencias auténticas y multirregionales, foodies y exploradores gastronómicos, interesados en lo cultural y lo innovador. Conductuales <ul style="list-style-type: none"> Clientes recurrentes que buscan un lugar confiable para almuerzos, cenas y cafés especiales. Asistentes a eventos temáticos y culturales. Consumidores de plataformas digitales, abiertos a promociones, membresías y experiencias personalizadas.
ESTRUCTURA DE COSTES <ul style="list-style-type: none"> CAPEX: \$46.607,35 OPEX: \$17.043,04 Capital de trabajo (Provisión de 3 meses): \$27.268,87 Circulante de tesorería: \$1.363,78 Inversión total: \$75.240,00 			FUENTE DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> Venta de alimentos (platos de restaurante). Servicios de cafetería y bar. Paquetes especiales para eventos privados y corporativos. Comercialización de productos artesanales de distintas regiones. Medios de pago: efectivo, transferencias, tarjetas de débito/crédito 	

Nota. Se describe el modelo de negocio CANVAS.

2.15. Grupos de interés internos y externos

Los grupos de interés del proyecto comprenden a los actores que intervienen o influyen en su funcionamiento, sostenibilidad y posicionamiento. Estos se dividen en internos y externos según su nivel de participación en la gestión del negocio.

1. Grupos de interés internos:

- a. **Socios accionistas:** Conforman la junta directiva, siendo los responsables de la planificación estratégica, así como de la toma de decisiones.
- b. **Personal del restaurante:** Encargados de la gestión operativa y administrativa del negocio.

2. Grupos de interés externos:

- a. **Proveedores locales:** Productores directos de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- b. **Clientes:** Son el segmento del mercado interesado en nuestro negocio, el cual incluye los residentes de la ciudad de Quito, así como turistas nacionales e internacionales.
- c. **Comunidad del barrio:** Comprende a los residentes y negocios cercanos, quienes forman parte del entorno urbano y aportan al dinamismo gastronómico del sector

- d. Entidades públicas y reguladoras:** Incluye a las instituciones responsables de los controles sanitarios, municipales y societarios, cuya intervención es necesaria para la obtención de permisos, licencias y el cumplimiento de la normativa vigente del sector de alimentos y bebidas.
- e. Aliados estratégicos:** Integrado por personas y empresas del ámbito gastronómico y cultural, con quienes es posible generar colaboraciones y actividades conjuntas.
- f. Entidades financieras:** Considera a bancos y cooperativas que pueden ofrecer líneas de crédito y condiciones preferenciales para apoyar el financiamiento de microempresas.
- g. Patrocinadores y marcas asociadas a eventos:** Corresponde a organizaciones vinculadas con la gastronomía, la cultura y el turismo, interesadas en establecer alianzas para eventos y actividades promocionales.

2.16. Otros datos de interés

2.16.1. Plan de proveedores

Los proveedores deberán pasar por un proceso de acreditación interno, con el fin de certificar que cumplen con los requisitos legales y sanitarios requeridos.

Por otro lado, por cada tipo de producto se contará con al menos dos proveedores, en caso de incumplimiento de uno de ellos, el otro proveedor podrá suministrar los insumos.

1. Requisitos Legales y comerciales:

- a. Contar con RUC (Registro Único de Contribuyentes).
- b. Emitir facturación electrónica.
- c. Suscribir un contrato que establezca de manera clara los compromisos entre las partes, incluyendo los siguientes aspectos:
 - i. Cantidades aproximadas de insumos a entregar.
 - ii. Descripción de los productos o insumos que serán provistos.
 - iii. Penalizaciones aplicables en caso de incumplimiento.
 - iv. Políticas de devolución acordadas.
 - v. Frecuencia estimada para las entregas programadas.
 - vi. Forma de pago.
 - vii. Precio por kilo por cada tipo de insumo.
 - viii. Frecuencia de revisión de precios.
 - ix. Punto de entrega (Será en el local).

2. Requisitos de calidad del producto

- a. Características por tipo de producto.
- b. Productos frescos.
- c. Peso mínimo establecido por tipo de producto.
- d. Madurez adecuada según el uso previsto.
- e. Productos limpios y previamente lavados.

2.16.2. Licencias y permisos requeridos

Para la operación del restaurante en la ciudad de Quito, Raíces debe contar con las siguientes licencias y permisos requeridos, de acuerdo con las entidades reguladoras correspondientes.

Tabla 1

Licencias y permisos

Permiso	Entidad Reguladora
1. Registro de la marca.	SENADI
2. Registro Único de Contribuyentes (RUC)	SRI
3. Patente municipal.	Municipio del Gobierno Autónomo Descentralizado de Quito
4. Permiso de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Gobierno • Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito

Permiso	Entidad Reguladora
5. Licencia metropolitana única para actividades económicas. (LUAE).	Municipio del Gobierno Autónomo Descentralizado de Quito
6. Permiso sanitario de funcionamiento.	ARCSA
7. Certificado de uso de suelo.	Municipio del Distrito metropolitano de Quito
8. Certificado de registro de turismo para alimentos y bebidas	SITEC
9. Registro de turismo.	Ministerio de Turismo.
10. Permiso SAYCE (Derechos de música).	SAYCE
11. Permiso SOPROFON (Derechos fonográficos).	SOPROFON

Nota. Se detalla las licencias y permisos necesarios, para la puesta en marcha del negocio.

2.16.3. Proyección de expansión futura

A largo plazo, RAÍCES contempla un plan estratégico de expansión que permita consolidar su concepto multirregional de “Cocina de Tres Tierras” en otras localidades.

Se proyecta un crecimiento gradual que permita fortalecer la identidad multirregional del proyecto en las tres ciudades que inspiran su propuesta gastronómica. Como parte de esta visión, la estrategia considera la apertura progresiva de sucursales en Cuenca y Guayaquil, seleccionadas por su relevancia cultural y por el dinamismo de su oferta gastronómica.

Se plantea un proceso gradual, mismo que facilite replicar un modelo conceptual del restaurante, en relación con su afinidad cultural y culinaria, presentando así diferentes alianzas con productores locales de cada una de las regiones, de igual manera posicionar la marca a

nivel nacional. La presencia en las tres ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca permitirá a RAÍCES consolidarse como referente gastronómico dentro de la cocina ecuatoriana.

De esta manera, la expansión permitirá reforzar la identidad del restaurante, acercando cada ciudad a su propia tradición culinaria con las otras regiones, por lo que RAÍCES, ofrece una experiencia gastronómica integrada, permitiendo contar con alianzas locales de la zona y, consolidarse como una marca nacional referente y sostenible.

Capítulo III

Gestión de personas

3. Establecimiento de nuestra alianza de equipo

3.1. Integrantes, especialidad y aportes al proyecto

Tabla 2

Integrantes, especialidad y aportes al proyecto

Miembro	Especialidad	Rol propuesto en el proyecto	Aportes clave al Proyecto
Quirola Cadena Manuel Alejandro	Ingeniero Comercial con especialidad en finanzas corporativas y un MBA, aporta su experiencia en dirección administrativa, financiera y de proyectos.	Director Administrativo Financiero.	Responsable de la planificación económica, la gestión financiera y el control presupuestario, garantizando la sostenibilidad del negocio.
Sánchez Llanos Jordy Reynaldo	Profesional con más de cinco años de experiencia en ingeniería, con trayectoria en seguridad electrónica y en la implementación de infraestructura de redes.	Responsable de Tecnología y Seguridad del proyecto.	Gestiona la infraestructura tecnológica, sistemas de seguridad, redes y soporte digital.

Miembro	Especialidad	Rol propuesto en el proyecto	Aportes clave al Proyecto
<p>Tejada Fuentes Pamela Raquel</p>	<p>Comunicadora Corporativa con maestría en Gerencia de la Calidad, y más de siete años de experiencia en coordinación administrativa, implementación de sistemas de calidad, relaciones públicas y comunicación estratégica.</p>	<p>Encargado de Comunicación y Relaciones Públicas.</p>	<p>Gestiona las comunicaciones corporativas, las relaciones públicas y la imagen del negocio.</p>
<p>Tufiño Osorio Irina Tatiana</p>	<p>Ingeniera en Sistemas con veinte años de experiencia dirigiendo proyectos en el sector bancario y financiero complementando su formación profesional como Chef y Barista.</p>	<p>Director Operativo y Gastronómico</p>	<p>Dirige las áreas de cocina, bar y cafetería, estandarización de recetas y el óptimo desempeño operativo.</p>
<p>Valdivieso Ortiz Paula Viviana</p>	<p>Contadora pública auditora con trayectoria en automatización de procesos, transformación digital y marcos ágiles, y más de trece años de experiencia en la dirección de proyectos.</p>	<p>Gestor de Proyectos y Coordinador de Procesos.</p>	<p>Supervisa la gestión del proyecto y coordina la optimización de procesos, la automatización y los sistemas de gestión.</p>

Miembro	Especialidad	Rol propuesto en el proyecto	Aportes clave al Proyecto
Reina Cabezas Paula Alejandra	Ingeniera Química con experiencia en investigación y desarrollo, orientada a la sostenibilidad y la innovación de nuevos productos.	Coordinador de Innovación y Sostenibilidad.	Desarrolla nuevos productos, impulsa prácticas de sostenibilidad ambiental y coordina con proveedores.

Nota. Se detalla el rol de los integrantes del proyecto, especialidad y su aporte.

3.1.1. Principios éticos del equipo

El equipo de RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras” fundamenta su trabajo en un marco ético, garantizando la confianza y unión del equipo de stakeholders, alcanzando un equilibrio entre el respeto mutuo, el profesionalismo y la responsabilidad social.

En primer lugar, la integridad y transparencia guían todas las acciones del proyecto, entendiendo que trabajamos en un entorno VUCA, donde los cambios son rápidos y la incertidumbre alta. Por ello, el equipo refuerza la necesidad de coherencia y trazabilidad en cada decisión, asumiendo la gestión de personas como una función estratégica compartida entre todos los miembros y no exclusiva de un área.

El equipo también reconoce su responsabilidad con la comunidad, priorizando la compra local, justa y sostenible como parte de su aporte al desarrollo económico y social de los productores aliados. La búsqueda de la excelencia profesional es un valor permanente, reflejado en el cumplimiento riguroso de estándares técnicos, legales y de inocuidad. De igual manera se garantizan acuerdos de confidencialidad relacionados con la información estratégica empresarial.

El 100% de las decisiones serán documentadas, a través de actas formales, evitando problemas posteriores, asegurando la trazabilidad y transparencia en cada uno de los procesos.

3.1.2. Comportamientos deseados

El equipo de RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras” reconoce que más allá de la experiencia técnica, el éxito del proyecto dependerá en gran medida de los comportamientos individuales y colectivos que se promuevan en el día a día. Estos comportamientos definen la cultura de trabajo, fortalecen la colaboración grupal y garantizan un ambiente colaborativo y productivo.

Bajo esta perspectiva se fomenta la proactividad, la cual es la capacidad de anticiparse a los riesgos, también se identifica posibles dificultades y se proponen soluciones, todo ello antes de que los problemas se materialicen. Cabe recalcar que la comunicación tiene que ser clara y breve, siendo un eje fundamental de la ejecución.

Además, se destaca que la responsabilidad individual, es un eje de compromiso central, respaldando a los equipos de alto rendimiento, presentando una comunicación clara, una clarificación de los roles y una confianza mutua a fin de cumplir con las metas propuestas.

De igual manera, se fomentará el aprendizaje continuo, para lo cual se establecerán planes de capacitaciones internas y de esta manera contar con un recurso humano calificado, manteniendo un equipo en constante actualización con una cultura de mejora continua.

3.1.3. Atmósfera o clima deseado

El clima laboral estará basado en la confianza, una comunicación adecuada y colaboración mutua, donde cada trabajador se sienta seguro y valorado dentro de sus procesos de trabajo, buscando fortalecer el trabajo en equipo, para de esta manera cumplir con las estrategias propuestas e innovar sus experiencias, a fin de fortalecer el trabajo colaborativo que permitirá el cumplimiento de objetivos.

Se fomentará la seguridad psicológica del equipo, siendo un eje fundamental en sus labores diarias, con el fin de asegurar su participación sin temor a prejuicios.

El equipo de trabajo, también se enfocará en promover un ritmo sostenible, es decir evitar la sobrecarga de tareas y priorizar los objetivos de una manera clara alineada a la productividad, además se destaca el cumplimiento de las metas, la mejora de procesos, lo que permite fomentar el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

3.1.4. Reparto del trabajo (criterios y método)

La junta de accionistas es la responsable de definir y organizar el trabajo para todos los roles del equipo, garantizando la correcta asignación de responsabilidades.

1. **Director administrativo financiero:** Tendrá a su cargo la planificación económica, la sostenibilidad financiera y la gestión presupuestaria, siendo el responsable del control global de los recursos.
2. **Responsable de tecnología y seguridad:** Será el encargado del manejo de la infraestructura digital, a fin de garantizar una conexión adecuada para dar un soporte a los sistemas tecnológicos.
3. **Encargado de comunicación y relaciones públicas:** Manejará la comunicación corporativa, garantizando la excelencia dentro del área de marketing y relaciones públicas, fortaleciendo la comunicación estratégica, a través de la información idónea.
4. **Director operativo y gastronómico:** Dirigirá las áreas de cocina, cafetería y bar, garantizando que las operaciones mantengan los estándares de calidad establecidos
5. **Gestor de proyectos y coordinador de procesos:** Supervisará la optimización de procesos, la integración de sistemas ERP/CRM y las acciones de automatización, promoviendo la innovación y la eficiencia del modelo de negocio. Además, gestiona los proyectos con enfoque a resultados y asegura el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- 6. Coordinador de innovación y sostenibilidad:** Liderará el área de investigación y el desarrollo de nuevos productos, así como la sostenibilidad ambiental, fortaleciendo las relaciones con los proveedores locales.

Igualmente se garantiza la distribución del trabajo bajo un principio de equidad para cada uno de los integrantes del equipo, lo que permitirá tener una visión clara del proyecto, cumpliendo las expectativas tanto del cliente interno y externo, a través de resultados adecuados.

3.1.5. Resolución de conflictos

Se reconoce que en el desarrollo de un proyecto innovador y complejo pueden surgir conflictos derivados de diferencias de opinión, presión por los resultados o distribución de responsabilidades. Para evitar que estas situaciones afecten la cohesión del grupo y el cumplimiento de objetivos, se ha definido un protocolo de resolución de conflictos basado en el respeto, la mediación y la búsqueda de soluciones constructivas.

Ante la aparición de un conflicto, se tomarán medidas inmediatas, priorizando el diálogo entre las partes, permitiendo la libre comunicación con respeto en un espacio seguro, buscando la causa del conflicto en la situación y no en las personas con el fin de encontrar una solución adecuada.

Si el conflicto persiste, será importante acudir a una mediación interna, donde un coordinador del equipo pueda actuar como facilitador, el cual promoverá el entendimiento y guía entre las partes interesadas.

De igual forma, donde el desacuerdo no pueda resolverse en niveles jerárquicos, se procederá a tomar una decisión en la junta directiva, la cual debe estar documentada en acta, a fin de no afectar los intereses comunes del proyecto.

El propósito de este proyecto es manejar un aprendizaje y mejora continua, para que exista competencia frente a los desafíos existentes dentro de la industria.

3.1.6. Toma de decisiones

RAÍCES presenta un modelo de toma de decisiones, el cual busca que exista un consenso formal, a fin de garantizar una transparencia en cada uno de los procesos, es decir, la toma de decisiones permitirá que se cumpla con los objetivos planteados, documentándolo para que exista una toma de decisiones adecuada.

Será importante llevar las decisiones mediante un consenso grupal, mismo que fomentará la participación de todos los miembros, valorando diferentes perspectivas para llegar a un acuerdo, cumpliendo con los objetivos propuestos dentro del plan estratégico.

Si no se logra un consenso en un tiempo adecuado, la decisión se tomará mediante una votación simple. Este procedimiento garantiza imparcialidad y asegura que todos los miembros participen y se comprometan con el resultado.

Las decisiones se deberán registrar en actas formales, a fin de que exista un respaldo y un responsable de ejecución, lo cual no solamente fortalecerá la transparencia, sino que permitirá cumplir con los ajustes en futuros procesos.

3.2. Misión, visión y valores del equipo.

3.2.1. Misión del equipo

Nuestra misión como equipo es crecer juntos mientras construimos un proyecto que nos inspire. Queremos que RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras” no solo sea un reto, sino también una experiencia de aprendizaje humano en la que cada uno aporte lo mejor de sí. Nos mueve el compromiso de trabajar con respeto, confianza y apoyo mutuo, potenciando nuestras fortalezas para lograr un objetivo común. Creemos que el verdadero valor del proyecto no está solo en el resultado, sino en el camino compartido, en el aprendizaje colectivo y en la satisfacción de ver nuestras ideas hacerse realidad.

3.2.2. Visión del equipo

Para el año 2030 aspiramos a consolidarnos como un equipo cohesionado y comprometido, capaz de posicionar RAÍCES: Cocina de Tres Tierras como un referente gastronómico a nivel nacional y como un proyecto con impacto positivo en la comunidad. Buscamos que nuestro trabajo refleje una colaboración genuina y una confianza construida día a día, demostrando que, con pasión y un propósito compartido, los desafíos pueden transformarse en oportunidades y estas, con esfuerzo, en resultados concretos

“Unidos por la tradición, inspirados en la innovación.” “Diversidad que se une, talento que trasciende.”

3.2.3. Establecimiento de los valores del equipo.

Los valores que integrará RAÍCES se describen a continuación:

1. **Integridad:** Promueve que el equipo actúe con transparencia y honestidad, fortaleciendo la confianza y el compromiso entre sus integrantes.
2. **Colaboración:** Fomenta el trabajo conjunto y el intercambio de conocimientos, priorizando el logro colectivo por encima de los resultados individuales.
3. **Responsabilidad:** Compromiso de cada uno de los empleados, a fin de cumplir su tarea y respaldar su labor con un servicio de calidad.
4. **Respeto y diversidad:** Valorar experiencias y perfiles de cada uno de los miembros del equipo y, de esa manera mantener un equilibrio equitativo y empático.
5. **Innovación:** Buscar soluciones creativas, si fuera necesario colectivas, para alcanzar los fines del proyecto.
6. **Sostenibilidad:** Promueve la adopción de prácticas responsables en nuestras labores, haciendo un uso eficiente de los recursos y aportando positivamente al ámbito empresarial, social y ambiental.

3.3. Recopilación y análisis de datos

3.3.1. Inventario de la Fuerza Laboral (Mínimo Viable)

El presente inventario corresponde a la fuerza laboral mínima viable definida para iniciar el proyecto, conformada por el equipo administrativo y operativo de trabajo. Este equipo básico garantizará el funcionamiento inicial del proyecto, permitiendo cubrir las áreas críticas de operaciones, servicio al cliente y la gestión administrativa–financiera. Conforme la demanda de clientes se incremente, y bajo un análisis estratégico en conjunto entre los socios y el administrador, se evaluará la necesidad de incorporar más personal, asegurando así un crecimiento sostenible y alineado a los objetivos del proyecto.

1. Chef Ejecutivo (1)

- a. **Nombre y apellidos:** (Vacante – Perfil Previsto)
- b. **Edad:** Según vacante contratada
- c. **Formación:** Licenciado en Gastronomía
- d. **Cursos de especialización:**
 - i. Cocina de autor
 - ii. Cocina fusión
 - iii. Cocina ecuatoriana

e. Habilidades que posee (deseable):

- i. Creatividad culinaria
- ii. Liderazgo
- iii. Control de calidad
- iv. Trabajo bajo presión

f. Experiencia laboral: 5 años en restaurantes de alta cocina y/o hoteles cinco estrellas.

g. Responsabilidades asumidas:

- i. Planificar y organizar las operaciones de cocina
- ii. Diseñar los menús y ajustar sus propuestas según la demanda.
- iii. Definir los costos de los platos y evaluar su rentabilidad.
- iv. Optimizar los costos operativos cuando sea necesario
- v. Supervisar los inventarios y el abastecimiento de insumos.
- vi. Coordinar los tiempos de preparación para asegurar un servicio eficiente.
- vii. Seleccionar los productos y verificar que cumplan con los estándares de calidad.
- viii. Gestionar el equipo de cocina.

- ix. Diseñar y ejecutar el emplatado de las preparaciones.
- x. Elaborar planes de capacitación para el equipo de cocina.

h. Situación laboral actual y puesto que ocupa: Candidato contratado a tiempo completo.

2. Mesero/a barra (2)

a. Nombre y apellidos: (Vacante – Perfil Previsto)

b. Edad: Según vacante contratada

c. Formación: Bachiller con experiencia en servicio de restaurantes.

d. Cursos de especialización:

- i. Atención al cliente
- ii. Protocolo y etiqueta
- iii. Coctelería básica
- iv. Manipulación de alimentos.

e. Habilidades que posee (deseable):

- i. Comunicación efectiva
- ii. Servicio eficaz
- iii. Empatía con clientes

f. Experiencia laboral: 2 años en cafeterías y bares.

g. Responsabilidades asumidas:

- i. Atención al cliente
- ii. Preparación de bebidas
- iii. Toma de pedidos
- iv. Limpieza del salón

h. Situación laboral actual y puesto que ocupa: Candidato contratado, tiempo completo

3. Administrador / Cajero (1)

a. Nombre y apellidos: (Vacante – Perfil Previsto)

b. Edad: Según vacante contratada

c. Formación: Administración de empresas, Hotelería y turismo, Gastronomía, o carreras afines.

d. Cursos de especialización:

- i. Gestión de inventarios
- ii. Gestión operativa de restaurantes
- iii. Servicio al cliente y manejo de conflictos

- iv. Manejo de plataformas gubernamentales:
 - i. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
 - ii. Sistema Único de Trabajo
 - iii. Servicio de Rentas Internas
 - iv. Legislación laboral ecuatoriana
 - v. Manejo básico de sistemas contables

e. Habilidades que posee (deseable):

- i. Coordinación operativa
- ii. Control de caja de forma diaria
- iii. Comisión de horarios y supervisión de los trabajadores
- iv. Relación directa con los proveedores
- v. Manejo de inventarios
- vi. Implementación de plataformas administrativas
- vii. Manejo de comunicación efectiva
- viii. Cumplimiento de normas operativas.

f. Experiencia laboral: 3 años en administración operativa de cafeterías y/o restaurantes.

g. Responsabilidades asumidas:

- i. Supervisión de operaciones diarias.
- ii. Cierre de caja.
- iii. Abastecimiento de productos.
- iv. Supervisión del personal
- v. Gestión de proveedores.
- vi. Gestión administrativa.
- vii. Apoyo al contador.
- viii. Cumplimiento de normas.
- ix. Ejecución de auditorías operativas

h. Situación laboral actual y puesto que ocupa: Candidato contratado tiempo completo.

4. Contador (1)

- a. **Nombre y apellidos:** (Vacante – Perfil previsto)
- b. **Edad:** Según vacante
- c. **Formación:** Ingeniera/o en Contabilidad y Auditoría (CPA).
- d. **Cursos de especialización:**
 - i. NIIF
 - ii. Auditoría
 - iii. Tributación ecuatoriana
 - iv. Facturación electrónica
 - v. Manejo de sistemas contables
 - vi. Legislación laboral y tributaria
 - vii. Declaraciones ante el SRI
 - viii. Auditoría interna
- e. **Habilidades que posee (deseable):**
 - i. Análisis contable
 - ii. Elaboración de estados financieros
 - iii. Planificación financiera

- iv. Cumplimiento legal y tributario
- v. Declaración de impuestos
- vi. Manejo de sistemas contables
- vii. Control contable mensual
- viii. Conciliaciones bancarias
- ix. Control de inventarios

f. Experiencia laboral: 3 años como contador general.

g. Responsabilidades asumidas:

- i. Contabilidad del negocio
- ii. Declaración de impuestos
- iii. Elaboración y análisis de estados financieros
- iv. Control y registro contable
- v. Cumplimiento de la normativa
- vi. Conciliaciones bancarias
- vii. Brindar apoyo a los accionistas
- viii. Auditorías internas y soporte documental
- ix. Coordinación directa con el administrador

h. Situación laboral actual y puesto que ocupa: Aspirante externo medio tiempo, bajo la modalidad de servicios profesionales.

3.3.2. Costos de nómina del personal

Tabla 3

Costos de nómina del personal

Cargo	N.º Pers.	Sueldo (USD)	IESS (11.15%)	Décimo Tercer (8.33%)	Décimo Cuarto (\$38,33)	Fondos Reserva (8.33%)	Vacaciones (4.17%)	Total, Ingresos Mensual (Individual)	Total, Ingresos (Total personal)	Total, Ingresos Anual
Nómina										
Chef Ejecutivo	1	\$ 800,00	\$ 89,20	\$ 66,64	\$ 38,33	\$ 66,64	\$ 33,36	\$ 1.094,17	\$ 1.094,17	\$ 13.130,04
Cocineros	2	\$ 470,00	\$ 52,41	\$ 39,15	\$ 38,33	\$ 39,15	\$ 19,60	\$ 658,64	\$ 1.317,27	\$ 15.807,26
Meseros / Barra	2	\$ 470,00	\$ 52,41	\$ 39,15	\$ 38,33	\$ 39,15	\$ 19,60	\$ 658,64	\$ 1.317,27	\$ 15.807,26
Admin / Cajero	1	\$ 750,00	\$ 83,63	\$ 62,48	\$ 38,33	\$ 62,48	\$ 31,28	\$ 1.028,18	\$ 1.028,18	\$ 12.338,16
Total	6	\$ 2.490,00	\$ 277,64	\$ 207,42	\$ 153,32	\$ 207,42	\$ 103,83	\$ 3.439,62	\$ 4.756,89	\$ 57.082,73
Servicios Profesionales										
Contador (servicios profesionales.)	1	\$ 250,00	0	0	0	0	0	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Total	1	\$ 250,00	-	-	-	-	-	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Totales	7	\$ 2.740,00	\$ 277,64	\$ 207,42	\$ 153,32	\$ 207,42	\$ 103,83	\$ 3.689,62	\$ 5.006,89	\$ 60.082,73

Nota. Se detalla los costos de la nómina del personal

3.4. Plan de acción del proyecto.

Previo a la operación del restaurante, el equipo de trabajo debe diseñar un plan de acción aplicando estrategias alineadas al cumplimiento de los objetivos empresariales, lo cual nos permitirá arrancar de manera adecuada el proyecto, manteniendo una correcta ejecución de este, implementando estándares de calidad desde la fase inicial.

Es fundamental establecer una base sólida que permita anticipar riesgos, definir con claridad las responsabilidades del equipo, optimizar los recursos disponibles y mantener un clima laboral orientado a la mejora continua. Con este propósito, se plantea el siguiente plan de acción:

- 1. Elaborar una propuesta arquitectónica sostenible que genere una experiencia inmersiva:**
 - a. Diseñar un espacio que refleje la identidad de las tres regiones.
- 2. Definir el presupuesto necesario y las opciones de financiamiento disponibles**
 - a. Estimar CAPEX y OPEX.
 - b. Identificar fuentes de financiamiento y capitalización propia.
- 3. Obtener alianzas estratégicas con proveedores locales:**
 - a. Negociar precios, plazos y formas de pago.

- 4. Implementar un laboratorio gastronómico interno:**
 - a. Contemplar un espacio para el desarrollo de pruebas gastronómicas.
- 5. Segmentar el mercado y analizar la competencia:**
 - a. Identificar a los principales actores del sector, así como sus precios, menús y propuestas de valor.
- 6. Elaborar un benchmarking de experiencias gastronómicas exitosas:**
 - a. Comparar prácticas gastronómicas que podamos adaptar a nuestro concepto.
- 7. Medir el nivel de interés y aceptación del concepto:**
 - a. Validar el concepto a través de una encuesta.
- 8. Crear experiencias gastronómicas completas, no solo comida:**
 - a. Desarrollar propuestas que ofrezcan una experiencia única e inmersiva en cada plato
- 9. Fomentar el intercambio cultural a través de coctelería de autor:**
 - a. Diseñar bebidas inspiradas en ingredientes tradicionales que refuercen la identidad del concepto.
- 10. Prevenir que el concepto se perciba como elitista:**
 - a. Se manejará precios justos.

11. Transmitir cercanía y hospitalidad en el servicio:

- a. Ofrecer un trato cálido y personalizado al cliente.

12. Valorar riesgos y definir planes de mitigación:

- a. Identificar los riesgos que puedan afectar la operación y establecer medidas preventivas.

13. Definir un manual de procesos internos:

- a. Establecer las responsabilidades de cada área.
- b. Documentar los procedimientos y tareas correspondientes.

14. Integran herramientas tecnológicas en la operación:

- a. Implementar menús con código QR
- b. Utilizar herramientas de monitoreo basadas en KPIs.
- c. Incorporar un sistema de administración de inventarios

15. Crear una campaña viral en redes sociales para generar engagement y posicionamiento antes de la apertura:

- a. Lanzar la campaña “Sé parte de la apertura de RAÍCES”, combinando contenido participativo para construir comunidad y fortalecer el posicionamiento de marca

Capítulo IV

Financiación de proyectos

4. Plan de inversiones

4.1. Constitución de la empresa

En la elección del tipo de compañía, al ser el restaurante una sociedad por acciones simplificadas (SAS), no se paga un porcentaje del capital social como parte del trámite de constitución, a diferencia de otras figuras societarias tradicionales como las Compañías Limitadas o Sociedades Anónimas, debido a las disposiciones vigentes de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación y los procedimientos establecidos por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

En la constitución del presente proyecto bajo la figura jurídica de S.A.S., no se ha considerado valor alguno por concepto de escritura pública ni por honorarios de abogado para la redacción de estatutos, puesto que este tipo de sociedad se formaliza mediante documento privado inscrito en la Superintendencia de Compañías y Seguros, conforme al artículo 5 del Reglamento de la S.A.S., sin requerir escritura pública salvo en los casos en que existan aportes que involucren bienes cuya transferencia obligue a dicho instrumento (Almeida Guzmán & Asociados, 2020).

Además, la Superintendencia de Compañías pone a disposición de los emprendedores un modelo oficial de estatutos sin costo alguno, el cual puede ser completado en línea y firmado electrónicamente por los socios, lo que elimina la obligatoriedad de contratar un abogado para su redacción (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020) . Esto coincide con lo señalado por Hanze Alvear & Asociados (2023), quienes destacan que “la constitución de una S.A.S. se caracteriza precisamente por su accesibilidad, rapidez y bajos costos iniciales, aspectos que reducen de forma significativa las barreras de entrada para los nuevos emprendimientos” (Hanze Alvear & Asociados, 2023).

Adicional se menciona que esta modalidad de constitución está amparada la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, la cual favorece una constitución simplificada, brindando acceso a la creación de empresas en el territorio ecuatoriano (Hanze Alvear & Asociados, 2023).

4.2. Monto de inversión (CAPEX)

Tabla 4

Monto de inversión - CAPEX

Ítem	Valor
Registro de marca	\$224,00
Equipamiento de cocina	\$7.632,00
Equipamiento de salón	\$5.244,15
Equipamiento de oficina	\$4.394,84
Equipamiento de limpieza	\$208,36
Equipamiento de seguridad industrial	\$174,00
Menaje y utensilios	\$4.365,00
Adecuaciones e instalaciones	\$12.270,00
Equipamiento de seguridad	\$3.675,00
Equipamiento de bar	\$3.900,00
Equipamiento de cafetería	\$ 2.750,00
Página Web	\$300,00
Decoración	\$1.470,00
Total	\$46.607,35

Nota. Se detalla el monto total de inversión – CAPEX

El monto de inversión inicial (CAPEX) representa la inversión necesaria requerida en activos fijo, para garantizar la correcta operación del restaurante desde su apertura. Incluye todos los elementos esenciales para el funcionamiento operativo y administrativo del restaurante, tales como equipamiento de cocina, mobiliario de salón, insumos de cafetería y bar, sistemas de seguridad, adecuaciones físicas y herramientas tecnológicos, cumpliendo con

los estándares de calidad y eficiencia necesarios para sostener el modelo de negocio, siendo el punto de partida para su puesta en marcha.

4.3. Costos de operación (OPEX)

Tabla 5

Costos de operación – OPEX

Descripción	Costo anual
Constitución de la empresa	\$45,00
Permisos de funcionamiento	\$653,89
Equipamiento de oficina	\$515,99
Equipamiento de limpieza	\$4.245,65
Equipamiento de seguridad industrial	\$615,38
Vajilla	\$694,95
Menaje y utensilios	\$959,20
Equipamiento de bar	\$553,75
Equipamiento de cafetería	\$282,00
Publicidad inicial	\$2.190,00
Decoración restaurante	\$370,00
Arriendo de local	\$14.400,00
Nomina personal	\$60.082,73
Servicios básicos	\$ 6.600,00
Marketing y publicidad	\$2.400,00
Seguro restaurante	\$2.400,00
Insumos alimenticios	\$107.508,00
Total	\$204.516,53

Nota. Se detallan los costes de operación – OPEX.

Los costos de operación (OPEX) representan los gastos recurrentes necesarios para asegurar el funcionamiento continuo del restaurante durante su actividad diaria, incluyendo la estructura de costos fijas, variables y todos los desembolsos requeridos asociados a la operación del negocio, evaluando su capacidad para generar ingresos suficientes que aseguren su estabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

4.4. Capital de trabajo

Tabla 6

Capital de trabajo

Ítem	Valor
OPEX anual	\$204.516,53
OPEX mensual	\$17.043,04
1° mes de capital de trabajo	\$13.634,44
2° mes de capital de trabajo	\$8.521,52
3° mes de capital de trabajo	\$5.112,91
Total, capital de trabajo - Provisión de tres meses	\$53.923,44

Nota. Se detallan los costes de capital de trabajo

Este valor ha sido estimado en base a la estructura de costos de operación (OPEX) y ha sido considerado para los tres primeros meses de operación del restaurante equivalente al 80% para el primer mes, 50% para el segundo mes y 30% para el tercer mes. A partir del cuarto mes

se espera que el restaurante genere los suficientes ingresos para cubrir sus costos operativos y logre generar rentabilidad.

4.5. Circulante de tesorería

Para garantizar la liquidez inmediata del proyecto, se ha previsto un circulante de tesorería de \$1.363,78, destinado a cubrir cualquier necesidad eventual que pueda suscitarse y que no esté contemplada dentro de la planificación financiera inicial. Este monto actúa como un colchón financiero para enfrentar imprevistos operativos de corto plazo, asegurando la continuidad del servicio sin afectar la estabilidad económica del restaurante durante sus primeras etapas de operación.

4.6. Inversión total

Tabla 7

Inversión total

Ítem	Valor
CAPEX	\$46.607,35
OPEX	\$17.043,04
Capital de trabajo (Provisión de 3 meses)	\$27.268,87
Circulante de tesorería	\$1.363,78
Inversión total	<u>\$75.240,00</u>

Nota. Se detalla el monto total de la Inversión.

En la estimación de la inversión total no se incluye el OPEX mensual, dado que este corresponde a gastos operativos recurrentes propios del funcionamiento habitual del restaurante y no a desembolsos de inversión. Para efectos de la inversión inicial, se consideran únicamente los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto: el CAPEX, la provisión de capital de trabajo equivalente a tres meses de operación y el circulante de tesorería. Estos componentes representan los fondos indispensables para iniciar actividades con solvencia, mientras que el OPEX será cubierto de manera progresiva conforme el negocio comience a generar ingresos.

4.7. Estructura de capital

Tabla 8

Estructura de capital

Financiamiento	Valor
Fondos propios	\$60.000,00
Préstamo	\$15.240,00
Total	<u>\$75.240,00</u>

Nota. Se detalla la estructura de capital.

La estructura de capital del proyecto está conformada tanto por recursos propios como financiamiento externo destinados a cubrir la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del restaurante, lo cual nos permite disminuir el nivel de riesgo de los inversionistas a través del apalancamiento financiero.

4.7.1. Fondos propios

1. **Número de socios:** 6
2. **Localidad:**
 - a. Quito: 4 accionistas
 - b. Guayaquil: 1 accionista
 - c. Cuenca: 1 accionista

Tabla 9

Desglose de fondos propios

Monto	\$60.000,00
Valor Nominal Acción:	\$100,00
Número de acciones:	600 acciones
Número de acciones por socio:	100 acciones

Nota. Se detalla el desglose de fondos propios, resumiendo el valor nominal de las acciones y el número de acciones que posee cada inversionista.

4.7.1.1. Distribución del capital social

Tabla 10

Distribución del capital social

Nombre del Socio	N.º de acciones	Numeración de acciones	Valor nominal (c/u)	Capital suscrito	Capital desembolsado	% del Capital Social
Manuel Quirola Cadena	100	1 – 100	\$100	\$10.000,00	\$10.000,00	16,67%
Paula Reina Cabezas	100	101 – 200	\$100	\$10.000,00	\$10.000,00	16,67%
Jordy Sánchez Llanos	100	201 – 300	\$100	\$10.000,00	\$10.000,00	16,67%
Pamela Tejada Fuentes	100	301 – 400	\$100	\$10.000,00	\$10.000,00	16,67%
Irina Tufiño Osorio	100	401 – 500	\$100	\$10.000,00	\$10.000,00	16,67%
Paula Valdivieso Ortiz	100	501 – 600	\$100	\$10.000,00	\$10.000,00	16,67%
TOTAL	600			\$60.000,00	\$60.000,00	100%

Nota. Se detalla la distribución del capital social, representando la proporción de capital social de cada socio.

4.7.2. Financiamiento externo

La estructura financiera del proyecto contempla un aporte de capital propio de USD 60.000 y un préstamo a largo plazo de USD 15.240,00, bajo la modalidad de microcrédito para capital de trabajo para PYMES otorgado por BanEcuador, a nombre de la empresa.

No se consideró financiamiento a corto plazo (créditos con vencimiento menor a un año) por los siguientes motivos:

1. **Viabilidad y requisitos bancarios:** Se realizaron consultas con varias entidades financieras para analizar la posibilidad de acceder a una póliza de crédito de corto plazo. Sin embargo, esta alternativa no fue viable, ya que los bancos solicitan que la empresa esté constituida y cuente con al menos un año de operación para evaluar sus estados financieros, incluidos balances generales, estados de resultados y flujos de caja. Al tratarse de una empresa nueva, no es posible cumplir con estas condiciones.
2. **Alternativas disponibles para empresas nuevas:** Ante la imposibilidad de acceder a una póliza de crédito empresarial, las instituciones financieras ofrecieron únicamente la opción de un crédito personal a nombre de uno de los socios. Esta modalidad resultó poco conveniente, debido a que:
 - a. El crédito no se registra a nombre de la empresa, afectando el historial crediticio.

b. La tasa de interés es más alta y el plazo más corto, lo que incrementa la presión financiera en la etapa inicial del negocio. La tasa más baja que se pudo obtener fue del 13% con garantía hipotecaria personal, siendo mucho más costosa que la elegida con BanEcuador.

3. Alineación del financiamiento con el ciclo del proyecto: Se destaca que el microcrédito a largo plazo favorecerá el financiamiento de una manera más equilibrada, siendo valores a destinar para la inversión inicial, así como para el capital de trabajo.

4. Acceso preferente a microcréditos productivos: Es importante mencionar que el crédito se puede realizar a través de BanEcuador, que como institución pública apoya al sector productivo, ofreciendo tasas de interés a un porcentaje menor.

Así se concluye que la empresa no optará por un financiamiento a corto plazo debido a la falta de información e historial de la compañía, de esta manera se efectuó un crédito productivo a largo plazo dentro de la entidad pública BanEcuador.

4.7.2.1. Amortización del préstamo

1. **Préstamo bancario:** Mediante microcrédito empresarial para PYMES:

a. BanEcuador

2. **Tiempo:** 2 años

3. **Monto:** \$15.240,00

4. **Pago de cuota:** Pago trimestral

5. **Tasa de interés:** 11,86%

Tabla 11

Tabla de amortización

Período	Capital inicial	Interés	Pago capital	Cuota total	Saldo final
1	\$ 15.240,00	\$ 451,87	\$ 1.905,00	\$ 2.356,87	\$ 13.335,00
2	\$ 13.335,00	\$ 395,38	\$ 1.905,00	\$ 2.300,38	\$ 11.430,00
3	\$ 11.430,00	\$ 338,90	\$ 1.905,00	\$ 2.243,90	\$ 9.525,00
4	\$ 9.525,00	\$ 282,42	\$ 1.905,00	\$ 2.187,42	\$ 7.620,00
5	\$ 7.620,00	\$ 225,93	\$ 1.905,00	\$ 2.130,93	\$ 5.715,00
6	\$ 5.715,00	\$ 169,45	\$ 1.905,00	\$ 2.074,45	\$ 3.810,00
7	\$ 3.810,00	\$ 112,97	\$ 1.905,00	\$ 2.017,97	\$ 1.905,00
8	\$ 1.905,00	\$ 56,48	\$ 1.905,00	\$ 1.961,48	\$ -

Nota. Se detalla la tabla de amortización del financiamiento externo, a través de un préstamo a largo plazo.

4.8. Evaluación financiera del proyecto

4.8.1. Horizonte de evaluación y flujo a perpetuidad

El análisis financiero del proyecto se efectuó para un horizonte de 5 años, sin embargo, el negocio seguirá operando a perpetuidad después del mencionado periodo, esto significa que las inversiones realizadas seguirán generando flujos de efectivo al finalizar el periodo evaluado y sin recuperar el capital de trabajo invertido inicialmente.

4.8.2. Cálculo del Costo Ponderado de Capital (WACC)

El Costo Promedio Ponderado de Capital representa el rendimiento mínimo esperado que el proyecto debe generar para compensar el costo de los recursos utilizados en su financiamiento tanto propios como externos. Fue calculado considerando el peso y el costo de los fondos propios y financiamiento externo a través del préstamo. Para los fondos propios, se utilizó una tasa de 20,26%, basada en el cálculo de una tasa mínima atractiva de retorno, tomando como fuentes variables macroeconómicas del país. Para el préstamo, se aplicó una tasa del 11,86%, la cual fue proporcionada por la entidad financiera.

Tabla 12

Costo ponderado de capital – WACC

Ítem	Valor	Peso	Costo	CPPC
Fondos propios	\$60.000,00	79,74%	20,26%	16,15%
Préstamo	\$15.240,00	20,26%	11,86%	2,40%
Total	\$75.240,00		WACC	18,55%

Nota. Se desglosa el costo ponderado de capital – WACC.

4.8.2.1. Tasa mínima atractiva de retorno

La tasa mínima atractiva de retorno se calculó en base a variables macroeconómicas que son relevantes dentro del proyecto, reflejando el retorno mínimo requerido por los socios para asegurar para que su inversión se recupere y sea rentable.

Tabla 13

Tasa mínima atractiva de retorno

Tasa activa	7,91%	Fuente: Banco Central del Ecuador.
Tasa pasiva	5,69%	Fuente: Banco Central del Ecuador.
Promedio	6,80%	Es el promedio de la tasa activa y la tasa pasiva
Inflación acumulada	2,23%	Corresponde a la inflación acumulada del año 2015 al año 2025, Fuente: Banco Central del Ecuador.
Riesgo país	7,85%	Fuente: Banco Central.
Prima de riesgo	3,38%	La prima de riesgo se calcula de la diferencia de la
Tasa de Bonos Ecuador 2025	7,88%	tasa de bonos del Ecuador del año 2025 con la
Tasa libre Riesgos USA 2025, Bonos de 10 años	4,50%	Tasa libre de riesgos de Usa 2025, de los bonos a 10 años.
TMAR	20,26%	

Nota. Se detalla el cálculo de la tasa mínima atractiva de retorno.

4.8.3. Proyección de ingresos

1. **PVP año 1 (ticket promedio):** \$ 16,31
2. **Tasa de crecimiento:** 1,05

Tabla 14

Proyección de ingresos

Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	450	1530	1607	1687	1771
Febrero	750	1620	1701	1786	1875
Marzo	750	1800	1890	1985	2084
Abril	1200	1710	1796	1885	1980
Mayo	1350	1764	1852	1945	2042
Junio	1500	1800	1890	1985	2084
Julio	1500	1800	1890	1985	2084
Agosto	1500	1800	1890	1985	2084
Septiembre	1500	1800	1890	1985	2084
Octubre	1500	1746	1833	1925	2021
Noviembre	1500	1800	1890	1985	2084
Diciembre	1800	1800	1890	1985	2084
Total	15300	20970	22019	23119	24275

Nota. Se detalla la estimación de proyección de ingresos.

Se estimó un ticket promedio de \$16,31, que representa el consumo promedio por cliente.

Para el primer año, la proyección de ventas se proyectó considerando la capacidad instalada del proyecto, de igual forma el impacto estimado de las campañas de marketing y publicidad planificadas.

Para la proyección del segundo año, utilizamos un factor de ajuste, proveniente de las tendencias históricas proyectadas por el volumen de las ventas, de acuerdo con la estacionalidad identificada en los diferentes meses del año. Este ajuste permite reflejar de manera más precisa las variaciones cíclicas de la demanda, permitiendo generar una planificación operativa y financiera más certera. Mientras que a partir del tercer año se aplicó una tasa de crecimiento de 1,05% anual, con respecto al anterior año.

4.8.4. Proyección de gastos operativos (OPEX)

Se realizaron proyecciones basadas en variables macroeconómicas del país y un estudio de mercado real, considerando precios actuales y comparándolos con la posible competencia, además se determinó la frecuencia de compra de los artículos considerando la vida útil de cada insumo. Por último, los costos y gastos fueron ajustados a formato mensual y anual, proyectándolos para los próximos 5 años.

4.8.5. Proyección de la inversión requerida (CAPEX):

Proyectamos la inversión en activos fijos en base la vida útil de cada uno de ellos y su valor residual, considerando su depreciación, con el fin de planificar la adquisición de nuevos activos.

4.8.6. Flujo de caja económico del proyecto

El flujo de caja se estructuró en tres secciones: operaciones corrientes, que reflejan la generación de efectivo por las actividades propias del restaurante; operaciones de inversión, donde se incluyen los desembolsos y depreciaciones del activo fijo y operaciones de financiación, que recogen los flujos derivados del préstamo a largo plazo y la inyección de capital de los socios.

Esta evaluación permite determinar con mayor precisión la capacidad productiva del negocio para generar liquidez, rentabilidad y cumplir las obligaciones a terceros.

Tabla 15

Flujo de evaluación del proyecto

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
UNIDADES		15.300	20.970	22.019	23.119	24.275
TICKET PROMEDIO	16,31					
VENTAS		\$ 249.543,00	\$ 342.020,70	\$ 359.121,74	\$ 377.077,82	\$ 395.931,71
TOTAL		\$ 249.543,00	\$ 342.020,70	\$ 359.121,74	\$ 377.077,82	\$ 395.931,71
EGRESOS						
Constitución de la empresa		\$ 45,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Permisos de funcionamiento		\$ 653,89	\$ 371,89	\$ 371,89	\$ 371,89	\$ 371,89

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Equipamiento de oficina	\$ 515,99	\$ 521,15	\$ 526,36	\$ 531,63	\$ 536,94	
Equipamiento de limpieza	\$ 4.245,65	\$ 4.373,02	\$ 4.504,21	\$ 4.639,33	\$ 4.778,51	
Equipamiento de seguridad industrial	\$ 615,38	\$ 627,69	\$ 640,24	\$ 653,05	\$ 666,11	
Vajilla	\$ 694,95	\$ 701,89	\$ 708,91	\$ 716,00	\$ 723,16	
Menaje y utensillos	\$ 959,20	\$ 968,79	\$ 978,48	\$ 988,26	\$ 998,15	
Equipamiento de bar	\$ 553,75	\$ 559,29	\$ 564,88	\$ 570,53	\$ 576,23	
Equipamiento de cafetería	\$ 282,00	\$ 284,82	\$ 287,67	\$ 290,54	\$ 293,45	
Publicidad inicial	\$ 2.190,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Decoración restaurante	\$ 370,00	\$ 70,00	\$ 70,70	\$ 71,41	\$ 72,12	
Arriendo de local	\$ 14.400,00	\$ 14.688,00	\$ 14.981,76	\$ 15.281,40	\$ 15.587,02	
Nomina personal	\$ 60.082,73	\$ 62.486,04	\$ 64.985,48	\$ 67.584,90	\$ 70.288,29	
Servicios básicos	\$ 6.600,00	\$ 6.732,00	\$ 6.866,64	\$ 7.003,97	\$ 7.144,05	
Marketing y publicidad	\$ 2.400,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	
Seguro restaurante	\$ 2.400,00	\$ 2.448,00	\$ 2.496,96	\$ 2.546,90	\$ 2.597,84	
Insumos alimenticios	\$ 93.284,10	\$ 131.689,71	\$ 138.274,20	\$ 145.187,91	\$ 152.447,30	
TOTAL	\$ 190.292,63	\$ 227.722,29	\$ 237.518,38	\$ 247.760,72	\$ 258.470,23	
DEPRECIACION	\$ 7.999,50	\$ 7.999,50	\$ 7.999,50	\$ 7.999,50	\$ 7.999,50	
TOTAL, EGRESOS	\$ 198.292,13	\$ 235.721,79	\$ 245.517,88	\$ 255.760,21	\$ 266.469,73	
EBIT	\$ 51.250,87	\$ 106.298,91	\$ 113.603,86	\$ 121.317,61	\$ 129.461,99	
GTOS						
FINANCIEROS	\$ 1.431,55	\$ 550,60				
EBT	\$ 49.819,32	\$ 105.748,32	\$ 113.603,86	\$ 121.317,61	\$ 129.461,99	
UTILIDAD						
TRABAJADORES						
15%	\$ 7.472,90	\$ 15.862,25	\$ 17.040,58	\$ 18.197,64	\$ 19.419,30	

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES						
DE IMPUESTOS		\$ 42.346,43	\$ 89.886,07	\$ 96.563,28	\$ 103.119,97	\$ 110.042,69
IMPUESTOS 25%		\$ 10.586,61	\$ 22.471,52	\$ 24.140,82	\$ 25.779,99	\$ 27.510,67
UTILIDAD NETA		\$ 31.759,82	\$ 67.414,55	\$ 72.422,46	\$ 77.339,97	\$ 82.532,02
DEPRECIACION		\$ 7.999,50	\$ 7.999,50	\$ 7.999,50	\$ 7.999,50	\$ 7.999,50
PAGO DE CAPITAL		-\$ 7.427,93	-\$ 7.427,93			
	-\$					
INVERSION FIJA	46.607,35					\$ 11.024,60
CAPITAL DE TRABAJO	25.372,35					
	\$					
PRESTAMO	14.855,85					
	-\$					
FLUJO DE CAJA	57.123,85	\$ 32.331,39	\$ 67.986,12	\$ 80.421,96	\$ 85.339,47	\$ 101.556,11
WACC	18,55%					
VAN	\$153.343,71					
TIR	91,56%					
PAYBACK	1,40	\$ 43.193,67				
	1 año 4					
PAYBACK	meses					

Nota. Se detalla el flujo de evaluación del proyecto.

4.8.7. Indicadores financieros

Tabla 16

Indicadores financieros

Ítem	Valor
Valor actual neto	\$ 153.343,71
Tasa interna de rentabilidad	91,56%
Período de recuperación	1,40
Período de recuperación	1 año, 4 meses.

Nota. Se detalla los Indicadores financieros del proyecto.

4.8.7.1. Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto (VAN) calculado con una tasa de descuento equivalente al WACC del 18,55 % es de USD \$153.343,71. Este resultado indica que el proyecto no solo cubre las expectativas mínimas de rentabilidad de los accionistas (K_e) y acreedores (K_d), además refleja que RAÍCES tiene un potencial de crecimiento futuro, lo que lo convierte en una opción atractiva de inversión. Este resultado confirma que, tras descontar los flujos de caja futuros, el proyecto no solo será rentable, sino que también puede incrementar el atractivo financiero para los accionistas de forma sustancial a largo plazo.

4.8.7.2. Tasa interna de rentabilidad (TIR)

La Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) obtenida es del 91,56 %, un valor considerablemente superior al costo ponderado de capital (WACC), que se estima en 18,55 %. Este resultado indica que el rendimiento del proyecto excede con amplitud la rentabilidad mínima requerida, lo que aporta un margen de seguridad ante posibles variaciones en los flujos de caja proyectados.

4.8.7.3. Período de recuperación (Payback)

El período de recuperación de la inversión inicial se estima en 1 año, 4 meses, este resultado refleja que el proyecto recupera el capital invertido en menos de dos años, reforzando la viabilidad del modelo de negocio, garantizando que el capital invertido en RAÍCES se recupere rápidamente, lo que incrementa la seguridad financiera brindándonos oportunidades de expansión a futuro.

El análisis de viabilidad financiera efectuado demuestra que la implementación del restaurante es factible y atractiva desde un punto de vista financiero. En conjunto, los indicadores analizados respaldan la ejecución del proyecto, ya que combina alta rentabilidad, generación de valor y rápida recuperación de la inversión, por lo que una vez concluido este análisis podemos decir que financieramente la implementación de RAÍCES: “Cocina de tres tierras” es viable.

Capítulo V

Creación de empresas

5. Análisis de escenarios

Se han elaborado los flujos de caja proyectados considerando tres escenarios:

1. Más probable
2. Optimista
3. Pesimista

Con el objetivo de analizar la sensibilidad del proyecto frente a variaciones en el comportamiento del mercado. En cada escenario, los ingresos se proyectaron en función del factor de estacionalidad, reflejando los meses de mayor y menor afluencia de clientes, así como de la tasa de crecimiento anual definida para cada escenario:

1. Tasa de 1,05%: para el escenario más probable.
2. Tasa del 1,08%: para el escenario optimista.
3. Tasa del 1,02%: para el escenario pesimista.

5.1. Flujo proyectado del escenario más probable

Tabla 17

Flujo proyectado del escenario más probable

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
UNIDADES		15.300	20.970	22.019	23.119	24.275
TICKET PROMEDIO	16,31					
VENTAS		\$ 249.543,00	\$ 342.020,70	\$ 359.121,74	\$ 377.077,82	\$ 395.931,71
TOTAL		\$ 249.543,00	\$ 342.020,70	\$ 359.121,74	\$ 377.077,82	\$ 395.931,71
EGRESOS						
Constitución de la empresa		\$ 45,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Permisos de funcionamiento		\$ 653,89	\$ 371,89	\$ 371,89	\$ 371,89	\$ 371,89
Equipamiento de oficina		\$ 515,99	\$ 521,15	\$ 526,36	\$ 531,63	\$ 536,94
Equipamiento de limpieza		\$ 4.245,65	\$ 4.373,02	\$ 4.504,21	\$ 4.639,33	\$ 4.778,51
Equipamiento de seguridad industrial		\$ 615,38	\$ 627,69	\$ 640,24	\$ 653,05	\$ 666,11
Vajilla		\$ 694,95	\$ 701,89	\$ 708,91	\$ 716,00	\$ 723,16
Menaje y utensillos		\$ 959,20	\$ 968,79	\$ 978,48	\$ 988,26	\$ 998,15
Equipamiento de bar		\$ 553,75	\$ 559,29	\$ 564,88	\$ 570,53	\$ 576,23
Equipamiento de cafetería		\$ 282,00	\$ 284,82	\$ 287,67	\$ 290,54	\$ 293,45
Publicidad inicial		\$ 2.190,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Decoración						
restaurante	\$	370,00	\$ 70,00	\$ 70,70	\$ 71,41	\$ 72,12
Arriendo de local	\$	14.400,00	\$ 14.688,00	\$ 14.981,76	\$ 15.281,40	\$ 15.587,02
Nomina personal	\$	60.082,73	\$ 62.486,04	\$ 64.985,48	\$ 67.584,90	\$ 70.288,29
Servicios básicos	\$	6.600,00	\$ 6.732,00	\$ 6.866,64	\$ 7.003,97	\$ 7.144,05
Marketing y						
publicidad	\$	2.400,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15
Seguro restaurante	\$	2.400,00	\$ 2.448,00	\$ 2.496,96	\$ 2.546,90	\$ 2.597,84
Insumos alimenticios	\$	93.284,10	\$ 131.689,71	\$ 138.274,20	\$ 145.187,91	\$ 152.447,30
TOTAL	\$	190.292,63	\$ 227.722,29	\$ 237.518,38	\$ 247.760,72	\$ 258.470,23
DEPRECIACION	\$	7.999,50	\$ 7.999,50	\$ 7.999,50	\$ 7.999,50	\$ 7.999,50
TOTAL, EGRESOS	\$	198.292,13	\$ 235.721,79	\$ 245.517,88	\$ 255.760,21	\$ 266.469,73
EBIT	\$	51.250,87	\$ 106.298,91	\$ 113.603,86	\$ 121.317,61	\$ 129.461,99
GTOS						
FINANCIEROS	\$	1.431,55	\$ 550,60			
EBT	\$	49.819,32	\$ 105.748,32	\$ 113.603,86	\$ 121.317,61	\$ 129.461,99
UTILIDAD						
TRABAJADORES						
15%	\$	7.472,90	\$ 15.862,25	\$ 17.040,58	\$ 18.197,64	\$ 19.419,30
UTILIDAD ANTES						
DE IMPUESTOS	\$	42.346,43	\$ 89.886,07	\$ 96.563,28	\$ 103.119,97	\$ 110.042,69
IMPUESTOS 25%	\$	10.586,61	\$ 22.471,52	\$ 24.140,82	\$ 25.779,99	\$ 27.510,67
UTILIDAD NETA	\$	31.759,82	\$ 67.414,55	\$ 72.422,46	\$ 77.339,97	\$ 82.532,02
DEPRECIACION	\$	7.999,50	\$ 7.999,50	\$ 7.999,50	\$ 7.999,50	\$ 7.999,50
PAGO DE CAPITAL	-\$	7.427,93	-\$ 7.427,93			
-\$						
INVERSION FIJA	46.607,35					\$ 11.024,60
CAPITAL DE	-\$					
TRABAJO	25.372,35					
\$						
PRESTAMO	14.855,85					

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
	-\$					
FLUJO DE CAJA	57.123,85	\$ 32.331,39	\$ 67.986,12	\$ 80.421,96	\$ 85.339,47	\$ 101.556,11
WACC	18,55%					
VAN	\$153.343,71					
TIR	91,56%					
PAYBACK	1,40	\$ 43.193,67				
	1 año 4					
PAYBACK	meses					

Nota. Se detalla el flujo de efectivo proyectado del escenario más probable.

En el escenario más probable, el flujo de caja proyecta una estructura financiera estable. Aunque la inversión inicial es elevada, el periodo de recuperación se estima en un año y cuatro meses, lo que evidencia una recuperación rápida del capital. Este comportamiento sugiere que la rentabilidad del proyecto es adecuada para el horizonte de tiempo considerado.

La Tasa Interna de Retorno resultante fue del 91,56%, la cual es claramente superior a la tasa del costo ponderado de capital que corresponde al 18,55%, por lo que no solo se evidencia un rendimiento atractivo sino un margen amplio de rentabilidad.

El valor actual neto de \$153.343,71 evidencia que implementación del restaurante es una inversión atractiva para los socios, pero siendo más relevante que la utilidad neta mantiene un crecimiento paulatino, un uso eficiente de los recursos invertidos y un incremento de valor financiero a largo plazo. Resumiendo, el proyecto no solo resulta rentable, sino también capaz de adaptarse a los posibles impactos del mercado, no obstante, su sostenibilidad estará

vinculada al manejo adecuado de los recursos y al nivel de apalancamiento financiero, que, aunque es bajo, influirá en los primeros años de operación del restaurante.

5.2. Flujo proyectado del escenario pesimista

Tabla 18

Flujo proyectado del escenario pesimista

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
UNIDADES TICKET PROMEDIO	16,31	15.300	20.970	21.389	21.817	22.254
VENTAS		\$ 249.543,00	\$ 342.020,70	\$ 348.861,11	\$ 355.838,34	\$ 362.955,10
TOTAL		\$ 249.543,00	\$ 342.020,70	\$ 348.861,11	\$ 355.838,34	\$ 362.955,10
EGRESOS						
Constitución de la empresa	\$	45,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Permisos de funcionamiento	\$	653,89	\$ 371,89	\$ 371,89	\$ 371,89	\$ 371,89
Equipamiento de oficina	\$	515,99	\$ 521,15	\$ 526,36	\$ 531,63	\$ 536,94
Equipamiento de limpieza	\$	4.245,65	\$ 4.373,02	\$ 4.504,21	\$ 4.639,33	\$ 4.778,51
Equipamiento de seguridad industrial	\$	615,38	\$ 627,69	\$ 640,24	\$ 653,05	\$ 666,11
Vajilla	\$	694,95	\$ 701,89	\$ 708,91	\$ 716,00	\$ 723,16

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Menaje y utensillos	\$ 959,20	\$ 968,79	\$ 978,48	\$ 988,26	\$ 998,15	
Equipamiento de bar	\$ 553,75	\$ 559,29	\$ 564,88	\$ 570,53	\$ 576,23	
Equipamiento de cafetería	\$ 282,00	\$ 284,82	\$ 287,67	\$ 290,54	\$ 293,45	
Publicidad inicial Decoración restaurante	\$ 2.190,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arriendo de local	\$ 370,00	\$ 70,00	\$ 70,70	\$ 71,41	\$ 72,12	
Nomina personal	\$ 14.400,00	\$ 14.688,00	\$ 14.981,76	\$ 15.281,40	\$ 15.587,02	
Servicios básicos	\$ 60.082,73	\$ 62.486,04	\$ 64.985,48	\$ 67.584,90	\$ 70.288,29	
Marketing y publicidad	\$ 6.600,00	\$ 6.732,00	\$ 6.866,64	\$ 7.003,97	\$ 7.144,05	
Seguro restaurante	\$ 2.400,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	
Insumos alimenticios	\$ 2.400,00	\$ 2.448,00	\$ 2.496,96	\$ 2.546,90	\$ 2.597,84	
TOTAL	\$ 93.284,10	\$ 131.689,71	\$ 138.274,20	\$ 145.187,91	\$ 152.447,30	
DEPRECIACION	\$ 7.475,08	\$ 7.475,08	\$ 7.475,08	\$ 7.475,08	\$ 7.475,08	
TOTAL, EGRESOS	\$ 190.292,63	\$ 227.722,29	\$ 237.518,38	\$ 247.760,72	\$ 258.470,23	
EBIT	\$ 51.775,29	\$ 106.823,33	\$ 103.867,65	\$ 100.602,54	\$ 97.009,79	
GTOS FINANCIEROS	\$ 1.445,44	\$ 555,94				
EBT	\$ 50.329,85	\$ 106.267,39	\$ 103.867,65	\$ 100.602,54	\$ 97.009,79	
UTILIDAD TRABAJADORES 15%	\$ 7.549,48	\$ 15.940,11	\$ 15.580,15	\$ 15.090,38	\$ 14.551,47	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 42.780,37	\$ 90.327,28	\$ 88.287,50	\$ 85.512,16	\$ 82.458,32	
IMPUESTOS 25%	\$ 10.695,09	\$ 22.581,82	\$ 22.071,88	\$ 21.378,04	\$ 20.614,58	

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA		\$ 32.085,28	\$ 67.745,46	\$ 66.215,63	\$ 64.134,12	\$ 61.843,74
DEPRECIACION		\$ 7.475,08	\$ 7.475,08	\$ 7.475,08	\$ 7.475,08	\$ 7.475,08
PAGO DE CAPITAL		-\$ 7.500,00	-\$ 7.500,00			
INVERSION FIJA	46.607,35					\$ 11.024,60
CAPITAL DE TRABAJO	25.372,35					
PRESTAMO	14.855,85					
FLUJO DE CAJA	57.123,85	\$ 32.060,36	\$ 67.720,54	\$ 73.690,71	\$ 71.609,20	\$ 80.343,43
WACC	18,55%					
VAN	\$132.878,77					
TIR	87,04%					
PAYBACK	1,40	\$ 42.657,06				
PAYBACK	1 año 4 meses					

Nota. Se detalla el flujo financiero proyectado del escenario pesimista.

Dentro del escenario pesimista, el proyecto mantiene una rentabilidad positiva, pese a un crecimiento moderado del nivel de ingresos, presentando así un valor actual neto de \$132.878,77 y una tasa interna de retorno TIR del 87,4% la cual es alta comparada con la tasa mínima atractiva de retorno del 18,55%. De igual manera se demuestra una sólida resistencia financiera, ante condiciones adversas que pudieran suscitarse, reduciendo los márgenes de rentabilidad frente a un aumento de costos o caídas en la demanda.

Con relación al periodo de recuperación se mantiene igual, recuperando la inversión inicial en un año cuatro meses, de igual forma se generará una rentabilidad adecuada, para

cubrir deudas de terceros, permitiendo efectuar nuevas reinversiones, todo ello vinculado al crecimiento sostenible del restaurante.

De esta manera se evidencia que, en el escenario pesimista, el proyecto sigue siendo para el desarrollo empresarial, en un mediano y largo plazo.

5.3. Flujo proyectado del escenario optimista

Tabla 19

Flujo proyectado del escenario optimista

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
UNIDADES		15.300	20.970	22.648	24.459	26.416
TICKET PROMEDIO	16,31					
VENTAS		\$ 249.543,00	\$ 342.020,70	\$ 369.382,36	\$ 398.932,94	\$ 430.847,58
TOTAL		\$ 249.543,00	\$ 342.020,70	\$ 369.382,36	\$ 398.932,94	\$ 430.847,58
EGRESOS						
Constitución de la empresa		\$ 45,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Permisos de funcionamiento		\$ 653,89	\$ 371,89	\$ 371,89	\$ 371,89	\$ 371,89
Equipamiento de oficina		\$ 515,99	\$ 521,15	\$ 526,36	\$ 531,63	\$ 536,94
Equipamiento de limpieza		\$ 4.245,65	\$ 4.373,02	\$ 4.504,21	\$ 4.639,33	\$ 4.778,51

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Equipamiento de seguridad industrial	\$ 615,38	\$ 627,69	\$ 640,24	\$ 653,05	\$ 666,11	
Vajilla	\$ 694,95	\$ 701,89	\$ 708,91	\$ 716,00	\$ 723,16	
Menaje y utensilios	\$ 959,20	\$ 968,79	\$ 978,48	\$ 988,26	\$ 998,15	
Equipamiento de bar	\$ 553,75	\$ 559,29	\$ 564,88	\$ 570,53	\$ 576,23	
Equipamiento de cafetería	\$ 282,00	\$ 284,82	\$ 287,67	\$ 290,54	\$ 293,45	
Publicidad inicial	\$ 2.190,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Decoración restaurante	\$ 370,00	\$ 70,00	\$ 70,70	\$ 71,41	\$ 72,12	
Arriendo de local	\$ 14.400,00	\$ 14.688,00	\$ 14.981,76	\$ 15.281,40	\$ 15.587,02	
Nomina personal	\$ 60.082,73	\$ 62.486,04	\$ 64.985,48	\$ 67.584,90	\$ 70.288,29	
Servicios básicos	\$ 6.600,00	\$ 6.732,00	\$ 6.866,64	\$ 7.003,97	\$ 7.144,05	
Marketing y publicidad	\$ 2.400,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	
Seguro restaurante	\$ 2.400,00	\$ 2.448,00	\$ 2.496,96	\$ 2.546,90	\$ 2.597,84	
Insumos alimenticios	\$ 93.284,10	\$ 131.689,71	\$ 138.274,20	\$ 145.187,91	\$ 152.447,30	
TOTAL	\$ 190.292,63	\$ 227.722,29	\$ 237.518,38	\$ 247.760,72	\$ 258.470,23	
DEPRECIACION	\$ 7.475,08	\$ 7.475,08	\$ 7.475,08	\$ 7.475,08	\$ 7.475,08	
TOTAL, EGRESOS	\$ 197.767,71	\$ 235.197,37	\$ 244.993,46	\$ 255.235,80	\$ 265.945,31	
EBIT	\$ 51.775,29	\$ 106.823,33	\$ 124.388,89	\$ 143.697,14	\$ 164.902,27	
GTOS FINANCIEROS	\$ 1.445,44	\$ 555,94				
EBT	\$ 50.329,85	\$ 106.267,39	\$ 124.388,89	\$ 143.697,14	\$ 164.902,27	
UTILIDAD TRABAJADORES 15%	\$ 7.549,48	\$ 15.940,11	\$ 18.658,33	\$ 21.554,57	\$ 24.735,34	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 42.780,37	\$ 90.327,28	\$ 105.730,56	\$ 122.142,57	\$ 140.166,93	
IMPUESTOS 25%	\$ 10.695,09	\$ 22.581,82	\$ 26.432,64	\$ 30.535,64	\$ 35.041,73	
UTILIDAD NETA	\$ 32.085,28	\$ 67.745,46	\$ 79.297,92	\$ 91.606,93	\$ 105.125,20	
DEPRECIACION	\$ 7.475,08	\$ 7.475,08	\$ 7.475,08	\$ 7.475,08	\$ 7.475,08	

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
PAGO DE CAPITAL	-\$	7.500,00	-\$	7.500,00		
INVERSION FIJA	46.607,35					\$ 11.024,60
CAPITAL DE TRABAJO	-\$					
PRESTAMO	14.855,85					
FLUJO DE CAJA	57.123,85	\$ 32.060,36	\$ 67.720,54	\$ 86.773,00	\$ 99.082,01	\$ 123.624,88
WACC	18,55%					
VAN	\$173.117,08					
TIR	95,10%					
PAYBACK	1,40	\$ 42.657,06				
PAYBACK	1 año 4 meses					

Nota. Se detalla el flujo financiero proyectado del escenario optimista.

Dentro del escenario optimista, se muestra que el proyecto presenta una expansión sólida en sus ingresos, resultando así un valor actual neto de \$173.117,08 y una tasa interna de retorno de 95,10%, sin duda que este tipo de resultados favorece la implementación del proyecto, reflejando una rentabilidad sólida a lo largo del horizonte de tiempo.

Se pudo también evidenciar un incremento sostenible de las ventas, lo cual mostró un retorno alto en el primer año y una rápida recupera la inversión. Se debe tomar en cuenta que, a pesar de obtener un crecimiento acelerado, el nivel de egresos también aumentó debido a la expansión de las ventas, reflejando que podría limitar las utilidades netas en un largo plazo, aunque las proyecciones sigan siendo positivas.

Será importante mantener un tipo de gestión y monitoreo adecuado, a fin de poder cubrir las expectativas del mercado y lograr alcanzar un exponencial crecimiento.

Bajo esta panorámica se determina que las cifras proyectadas en cualquiera de los escenarios reflejan un nivel óptimo de rentabilidad, lo que permite conocer que el modelo de negocio tiene gran potencial de implementación, adaptándose a diferentes condiciones de mercado. Sin embargo, dentro del escenario pesimista, se puede implementar estrategias adecuadas a fin de mitigar los meses que presentan una demanda baja, no obstante, la implementación del proyecto es viable.

5.4. Definición del cliente idóneo

El cliente objetivo para nuestro restaurante es aquel que siente una profunda conexión con la cultura gastronómica ecuatoriana, está dispuesto a explorar nuevas experiencias sensoriales y culinarias, que le evoquen recuerdos y memorias, es curioso, innovador y busca no solamente pagar por lo que consume, sino por una experiencia culinaria única, siendo un tipo de consumidor que ve la gastronomía como un puente entre lo tradicional y lo contemporáneo, y que disfruta encontrar el significado detrás de cada plato.

5.4.1. Características Demográficas

El cliente idóneo para nuestro proyecto presenta los siguientes rasgos:

1. **Edad:** Jóvenes y adultos entre los 24 años y 65 años.
2. **Sexo:** Hombres y mujeres sin distinción.
3. **Estado civil y composición familiar:** Solteros, parejas jóvenes y núcleos familiares, que disponen de un mayor nivel de ingresos
4. **Nivel socioeconómico:** Pertenecen a un estrato medio alto y alto, con un nivel socioeconómico distintivo.
5. **Ocupación:** Profesionales, ejecutivos y estudiantes universitarios que estén por culminar su carrera, con un estilo de vida socialmente activa.
6. **Nivel educativo:** Se observa una predominancia de personas con educación superior.
7. **Localización geográfica:** Público de Quito, especialmente La Floresta y zonas cercanas.

5.4.2. Características Psicológicas

Este perfil comprende ciertas motivaciones, patrones de conducta y estilos de decisión del consumidor, los cuales se enmarcan en las siguientes características:

1. **Exploradores gastronómicos:** Corresponde a los clientes que disfrutan experimentar sabores nuevos.
2. **Orientación a la calidad y la sostenibilidad:** Valoran la calidad del servicio y están dispuestos a asumir un costo más alto cuando la oferta lo justifica.
3. **Perfil social:** Le interesa vivir nuevas experiencias que pueda compartirlas en un grupo de amistades o en pareja.
4. **Estilo de decisión:** Preferentemente personas analíticas con criterio propio de decisión.

5.4.3. Características Psicográficas

Variables relacionadas con el estilo de vida, valores y actitudes del cliente.

1. **Estilo de vida:** Predomina un perfil urbano y activo, con sensibilidad hacia expresiones culturales y afinidad por prácticas de bienestar y consumo responsable.
2. **Valores:** Se caracteriza por un sentido de responsabilidad social y una inclinación hacia tendencias sostenibles, junto con un fuerte apego a la identidad y la herencia cultural.

3. **Intereses:** Muestran preferencia por experiencias gastronómicas sensoriales y por el consumo de productos orgánicos vinculados a tradiciones culinarias.
4. **Actitudes:** Presentan apertura al cambio y una disposición positiva hacia propuestas de innovación gastronómica.
5. **Estatus social y pertenencia:** Para este segmento, el consumo gastronómico funciona como un elemento de distinción y expresión personal.
6. **Actividades, intereses y opiniones:** Participan con frecuencia en actividades culturales y gastronómicas, lo que refuerza su vínculo con la oferta del sector.

El cliente ideal para el proyecto se orienta a buscar una experiencia gastronómica multirregional, donde pueda disfrutar de platos típicos, en este caso de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, en un ambiente único donde se valore no solamente la comida, sino la posibilidad de tener una experiencia inolvidable, apreciando la exploración cultural de nuevas combinaciones culinarias dentro del plato.

5.5. Modelo CANVAS

Este modelo de negocio se elaboró tomando como base el perfil del cliente idóneo definido anteriormente:

5.5.1. Segmento de Clientes

1. **Demográficos:** Jóvenes adultos y profesionales de 24 a 65 años, con nivel socioeconómico medio-alto.
2. **Geográficos:** Distrito Metropolitano de Quito.
3. **Psicográficos:** Personas que valoran experiencias gastronómicas diferenciadas y memorables.
4. **Conductuales:** Personas que buscan lugares que respondan a sus expectativas culinarias.

5.5.2. Propuesta de Valor

1. Experiencia gastronómica multirregional en un solo lugar.
2. Platos preparados con técnicas ancestrales y recetas representativas de cada región.
3. Manejo de ingredientes locales y orgánicos.
4. Ingresos adicionales por la venta de productos artesanales.
5. Presentación de un menú circular.
6. Concepto gastronómico sostenible.
7. Ambiente cultural que combine tradición y modernidad.

5.5.3. Canales

1. Restaurante físico (Quito, La Floresta).
2. Página web con opción de reservas.
3. Manejo de redes sociales.
4. Participación en ferias y eventos gastronómicos.

5.5.4. Relación con los Clientes

1. Atención personalizada al cliente.
2. Engagment digital a través de redes sociales.
3. Eventos temáticos y culturales.
4. Programas de fidelización.
5. Presencia en competencias culinarias.

5.5.5. Fuentes de Ingresos

1. Venta de alimentos.
2. Servicios de bar y cafetería.
3. Paquetes especiales para eventos privados y corporativos.
4. Comercialización de productos artesanales de las distintas regiones.

5. Medios de pago:

- a. Efectivo.
- b. Transferencias bancarias.
- c. Tarjetas de débito/crédito.

5.5.6. Recursos Clave

1. Distribución del capital:

- a. Socios accionistas.
- b. Entidad bancaria.

2. Recursos humanos

3. Infraestructura:

- a. Local
- b. Equipamiento

4. Materia prima:

- a. Insumos provenientes de productores locales.

5. Marca y posicionamiento digital.

5.5.7. Actividades Clave

1. Adquisición y gestión de insumos.
2. Aplicación de técnicas ancestrales en la preparación de alimentos.
3. Gestión integral de la experiencia del cliente.
4. Capacitación Constante.
5. Gestión de Procesos.
6. Administración financiera
7. Plan estratégico de marketing digital.
8. Innovación constante a través de menú circular.

5.5.8. Alianzas Clave

1. Proveedores Locales de las 3 Ciudades:

- a. Quito.
- b. Guayaquil.
- c. Cuenca.

2. Política de asociaciones gastronómicas y culturales.

3. Convenios con patrocinadores de eventos.

4. Microinfluencers gastronómicos.
5. Gobierno local.
6. Aliados de sostenibilidad y medio ambiente.
7. Entidades financieras.

5.5.9. Estructura de Costes

Tabla 20

Estructura de costos - Modelo CANVAS

Ítem	Valor
CAPEX	\$46.607,35
OPEX	\$17.043,04
Capital de trabajo (Provisión de 3 meses)	\$27.268,87
Circulante de tesorería	\$1.363,78
Inversión total	\$75.240,00

Nota. Se detalla la estructura de costes del modelo de negocio – CANVAS.

5.6. Ventaja Competitiva

RAÍCES destaca en el sector gastronómico por características únicas, como:

1. Integrar en un solo menú las cocinas urbanas de la Costa, Sierra y Austro, conformando el primer concepto multirregional de su tipo en el país.
2. Manejo de un modelo económico circular, a fin de realizar un aprovechamiento de los insumos y reducción de desperdicios.

3. Se generará alianzas estratégicas, a través de políticas que generen negociación con productores locales, fortaleciendo la cadena de valor.
4. Se incorporarán experiencias sensoriales de 360 grados, basados en herramienta de neuromarketing, permitiendo tener una experiencia única.
5. El menú contara con bebidas de auto enfocadas en ingredientes tradicionales, además de una sección de venta de productos artesanales provenientes de las 3 regiones emblemáticas.

5.7. Enfoque ESG.

Dentro de RAÍCES, pensamos que el éxito empresarial no se calcula únicamente en rentabilidad financiera, sino además en el impacto positivo que generamos en el entorno gastronómico del país. Por lo cual se manejará los siguientes enfoques ESG.

1. Environmental:

- a. Modelo de economía circular.
- b. Reutilización de insumos orgánicos e inorgánicos dentro del proceso.
- c. Políticas operativas de reciclaje.
- d. Uso responsable y eficiente de la energía.
- e. Priorización de proveedores que manejen un sostenible.

2. Social:

- a. Establecer alianzas con productores locales y con la comunidad en general.
- b. Programas de capacitación continua.
- c. Espacio cultural vinculado a gastronomía y arte.

3. Governance (Gobernanza)

- a. Estructura jurídica: a través de una S.A.S.
- b. Mantener una estructura clara de la cadena de valor.
- c. Garantizar un control financiero eficiente.
- d. Fomentar la toma de decisiones colaborativas y participativas entre los accionistas del proyecto.

5.8. Aplicación de las 4P del Marketing

1. Producto:

- a. Platillos emblemáticos de las tres regiones.
- b. Ofrecer bebidas de autor elaboradas con ingredientes tradicionales.
- c. Contar con un espacio destinado a la venta de productos artesanales, brindando una experiencia in situ.

2. Precio:

- a. Precio competitivo referente a la competencia.
- b. Aplicación de estrategias de precio diferenciadoras que acompañen experiencias premium.
- c. Modelo de accesibilidad premium con enfoque en exclusividad y autenticidad.

3. Plaza (distribución):

- a. Ubicación del restaurante en zona estratégica.
- b. Venta directa al cliente final.

4. Promoción:

- a. Gestión de redes sociales.
- b. Promoción mediante marketing de afiliados.
- c. Integración de un plan comercial.
- d. Participación en eventos y ferias culturales para aumentar visibilidad.

5.9. Estudio de mercado

5.9.1. Contexto del sector gastronómico en la ciudad de Quito

1. El distrito metropolitano de Quito presenta un crecimiento gastronómico en barrios como La floresta, la cual se ha consolidado como un lugar estratégico rodeado de arte, cultura y cocina.
2. Los consumidores actuales muestran interés por propuestas que ofrezcan experiencias con identidad propia, valorando aspectos como la cultura, la sostenibilidad y la calidad en cada preparación.
3. El mercado actual se orienta hacia un consumo digital, razón por la cual es ideal tener un posicionamiento fuerte en redes sociales y contar con herramientas tecnológicas, con el fin de captar y fidelizar a nuevos clientes potenciales.

5.9.2. Tendencias clave en el mercado

1. **Gastronomía de identidad:** El mercado muestra una tendencia creciente hacia experiencias gastronómicas que recuperan y destacan prácticas culinarias tradicionales.
2. **Comercio justo:** Cada vez más las personas aprecian prácticas asociadas al comercio justo.
3. **Modelo híbrido (restaurante + retail):** Los posibles clientes buscan no solo una experiencia culinaria sino complementarla con productos que representen el servicio adquirido.

- 4. Era digital:** Cada día más son las personas que usan redes sociales como medio para la búsqueda de productos y servicios.

5.9.3. Oportunidad de mercado para RAÍCES

- 1. Ventaja competitiva:** En el Distrito Metropolitano de Quito, no existe un competidor directo que ofrezca un concepto de gastronomía multirregional representando a tres regiones emblemáticas.
- 2. Experiencia integral:** Se manejará varias líneas de negocio, incluyendo venta de alimentos, cafetería y bebidas de autor en una localidad física complementada con la comercialización de productos artesanales.
- 3. Alianzas estratégicas:** Se prevé establecer colaboraciones con socios clave, productores locales, microinfluencers y actores vinculados a la cultura gastronómica.
- 4. Demanda insatisfecha:** Se identifica un segmento de consumidores dispuesto a pagar por propuestas accesibles que combinen experiencias diferenciadas con identidad cultural

5.9.4. Análisis de la competencia

Tabla 21

Análisis de la competencia

Producto	Competencia Directa	Competencia Sustituta
Restaurantes de comida ecuatoriana	<ul style="list-style-type: none"> • Urko • Casa Warmi • 3500 	<ul style="list-style-type: none"> • Séptimo Mare • Pavarotti • La Gloria • La Briciola • Segundo Muelle • La Vieja Europa • Alimar • Hanzo

Nota. Se detalla el análisis de la competencia.

5.9.4.1. Competencia directa

En el mercado objetivo existen principalmente tres lugares de competencia directa que ofrecen una experiencia similar y varios restaurantes enfocados a otro tipo de comida.

1. Urko

Ofrece comida ecuatoriana, orientado exclusivamente a un menú de degustación sin ofrecer platos a la carta. Por otro lado, no es un restaurante netamente tradicional, sino que

integra ciertas características de cocina fusión. Su atención es solamente en la noche y bajo reserva.

2. Casa Warmi

Oferta algunos platos que preservan la identidad ecuatoriana tales como ceviches y locros, sin embargo, la mayoría del menú está orientado a una cocina fusión.

Adicionalmente incluye en su carta platos de cocina internacional, por lo cual no es un restaurante 100% ecuatoriano.

3. 3500

Su oferta gastronómica se enfoca en cocina ecuatoriana de autor, siendo su interpretación y técnicas diferentes a la de cocina tradicional. Este tipo de cocina fusiona e incorpora técnicas modernas como cocina molecular para generar presentaciones diferentes usando tanto ingredientes nacionales como internacionales.

5.9.4.2. Competencia sustituta

Con respecto a la competencia sustituta, existen varios tipos de restaurantes y para diferentes niveles socioeconómicos. Se ha identificado como principal competencia indirecta algunos restaurantes que ofrecen otro tipo de comida, entre las principales se encuentran:

1. Comida italiana.
2. Comida mediterránea.

3. Comida internacional.

4. Comida japonesa.

Estos restaurantes están orientados a un perfil y estrato similar al que buscamos en Raíces.

Aunque existan restaurantes que manejen elementos de cocina ecuatoriana dentro de sus propuestas, ninguna ofrece un concepto único que integre la identidad culinaria de las regiones: Sierra, Costa, y el Austro, de esta manera RAÍCES se destaca, presentando una propuesta con identidad única, dando así un enfoque de experiencia diferente al comensal. Se destaca también que los competidores directos del restaurante se centran en funciones contemporáneas, mientras que los sustitutos responden muchas veces a preferencias internacionales, por lo que el espacio estratégico que ofrecerá RAÍCES, lo posiciona como una propuesta auténtica y diferente dentro de la gastronomía de la ciudad de Quito.

5.9.4.3. Estrategia de diferenciación frente a la competencia

RAÍCES busca diferenciarse a través de un conjunto de elementos que, integrados, conforman una propuesta única en el mercado ecuatoriano, articulando los siguientes pilares:

1. Identidad gastronómica multirregional

A diferencia de la competencia que se enfoca únicamente en cocina ecuatoriana de autor o en fusión contemporánea, RAÍCES presenta un menú estructurado para representar de manera equilibrada las tres regiones culinarias que dan origen al concepto. Este concepto

posiciona al restaurante como un espacio de exploración cultural que no replica ningún competidor directo actual.

2. Recuperación de la identidad patrimonial mediante el uso de técnicas ancestrales

Mientras otros restaurantes se enfocan solo en técnicas modernas de alta cocina, RAÍCES incorpora:

- a. Uso de técnicas ancestrales.
- b. Identidad cultura propia de las regiones: Sierra. Costa y Austro.

Esta propuesta aporta autenticidad al proyecto, ya que establece una conexión cultural que trasciende la simple degustación de un plato.

3. Relación directa con productores locales de las tres regiones

Mientras que la mayoría de los competidores se abastece mediante distribuidores comerciales, RAÍCES:

- a. Forma acuerdos con productores comunitarios.
- b. Integra prácticas de sostenibilidad y economía social en la relación con proveedores.
- c. Utiliza ingredientes frescos y de temporada como parte de su propuesta gastronómica.

4. Experiencia gastronómica integral y emocional

La propuesta de RAÍCES busca ofrecer una experiencia gastronómica integral, más allá del simple acto de consumir alimentos, la cual se compone de:

- a. Platos distintivos, cafetería de especialidad y bebidas de autor.
- b. Espacios ambientados que evocan las tres regiones emblemáticas del país.
- c. Elementos de representación cultural incorporados en la experiencia.
- d. Comercialización de productos artesanales vinculados a la identidad del proyecto.

Mientras la competencia ofrece únicamente una experiencia culinaria; RAÍCES ofertará una experiencia diferenciadora.

5. Accesibilidad premium

Restaurantes como: Urko, 3500 o Casa Warmi, manejan precios más elevados orientados a una clientela más exclusiva. Por su parte RAÍCES, ofrece una propuesta premium

a un precio más accesible, permitiendo atraer:

- a. Jóvenes y adultos
- b. Profesionales.
- c. Familias.
- d. Turistas.

e. Foodies culturales.

Permitiendo acceder a múltiples sin perder la calidad que lo representa.

Como se logra evidenciar RAÍCES se posiciona de forma clara frente a sus competidores, ofreciendo un concepto innovador y emocionalmente significativo que no existe actualmente en el mercado gastronómico del país, fundamentándose en una propuesta gastronómica multirregional única, basada en técnicas ancestrales, insumos de productores locales y una experiencia cultural integral que trasciende la simple oferta culinaria.

5.9.5. Análisis cuantitativo del mercado a través de una encuesta

Con el fin de evaluar la aceptación del concepto de RAÍCES y conocer las preferencias del público objetivo respecto a experiencias gastronómicas, se aplicó una encuesta estructurada a potenciales consumidores en la ciudad de Quito. Este instrumento permitió obtener información directa sobre hábitos de consumo fuera del hogar, zonas de mayor afluencia gastronómica, atributos valorados en restaurantes, disposición de pago y nivel de interés frente a una propuesta basada en cocina de autor, técnicas ancestrales y un concepto multirregional.

La encuesta se construyó con preguntas cerradas y de opción múltiple, con el propósito de medir el nivel de aceptación del concepto entre los participantes.

5.9.5.1. Población

La población considerada corresponde a personas residentes o visitantes frecuentes de la ciudad de Quito que consumen alimentos y bebidas fuera del hogar (restaurantes, cafeterías o bares) y que se ubican en un rango económicamente activo. Debido a que no existe un registro único y exacto de este universo en el segmento específico de estudio, se trabajó con el supuesto metodológico de población “amplia o no determinada”, la cual permite emplear la fórmula de muestra para población infinita o desconocida. Este criterio es habitual en estudios de mercado donde la población real es muy grande o no se puede contabilizar con precisión (Barojas, 2021).

5.9.5.2. Muestra y cálculo

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula para población desconocida, basada en estimación de proporciones:

$$n = \frac{Z^2 p q}{e^2}$$

Donde:

1. n = Tamaño de muestra requerido.
2. Z = Valor asociado al nivel de confianza 95% → 1,96.
3. p = Probabilidad de ocurrencia del fenómeno (0,5 cuando se desconoce).

4. $q = 1 - p$ (0,5).
5. e = Error máximo permitido.

Esta fórmula es ampliamente utilizada para encuestas de percepción y estudios sociales cuando no se conoce la proporción real en la población (Barojas, 2021) .

5.9.5.2.1. Aplicación:

1. Se asumió un nivel de confianza del 95%, por lo tanto: $Z = 1,96$.
2. Al no conocerse una proporción real de aceptación previa del concepto, se tomó el criterio conservador: $p = 0,5$ y $q = 0,5$. Esto maximiza la varianza y asegura representatividad (Barojas, 2021).
3. Se trabajó con un margen de error del 12% ($e = 0,12$), adecuado para estudios exploratorios de mercado en fase de propuesta (Qualtrics, 2020).

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,12)^2}$$
$$n = \frac{3,8416 \cdot 0,25}{0,0144}$$
$$n = \frac{0,9604}{0,0144} \approx 66,7$$

Obteniendo una muestra efectiva de:

$$n_{final} \approx 67 \text{ encuestados}$$

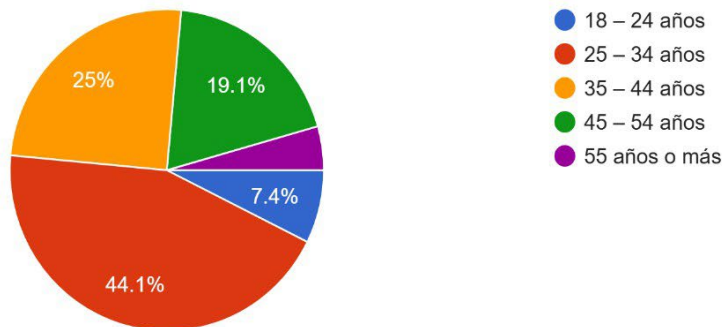
Este cálculo obtenido mantiene un nivel de confianza y el error planteado dentro de un rango metodológicamente aceptable para la validación preliminar del concepto de RAÍCES (Barojas, 2021).

5.9.5.3. Encuesta realizada

1. Pregunta N°1: ¿En qué rango de edad te encuentras?

Figura 4

Pregunta N°1 – Encuesta



Nota. Se analiza la pregunta n°1 de la encuesta, que se relaciona con el rango de edad.

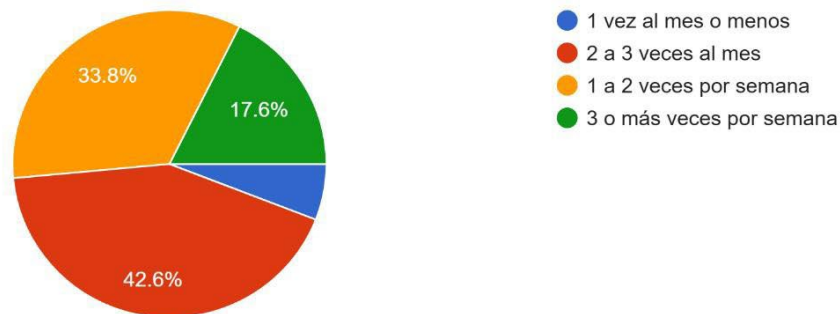
Los resultados muestran que el público encuestado se concentra mayoritariamente en adultos jóvenes, un segmento altamente relevante para propuestas gastronómicas

innovadoras. Este grupo se caracteriza por tener hábitos de consumo fuera de casa e interés por propuestas gastronómicas diferenciadas.

2. Pregunta N°2: ¿Con qué frecuencia sueles comer o tomar algo fuera de casa (restaurantes, cafeterías, bares)?

Figura 5

Pregunta N°2 - Encuesta



Nota. Se analiza la pregunta n°2 de la encuesta, que se relaciona con la frecuencia que suele el público comer y tomar algo fuera de casa.

Los resultados evidencian que la mayoría de los encuestados mantiene una alta frecuencia de consumo fuera de casa, lo que confirma un mercado activo y con hábitos consolidados de consumo gastronómico. Esta tendencia favorece directamente a la propuesta de RAÍCES, ya que revela una demanda constante de experiencias culinarias y una alta disposición a visitar nuevos establecimientos.

3. Pregunta N°3: ¿En qué zona de Quito sales con más frecuencia a comer o tomar algo?

Figura 6

Pregunta N°3 - Encuesta



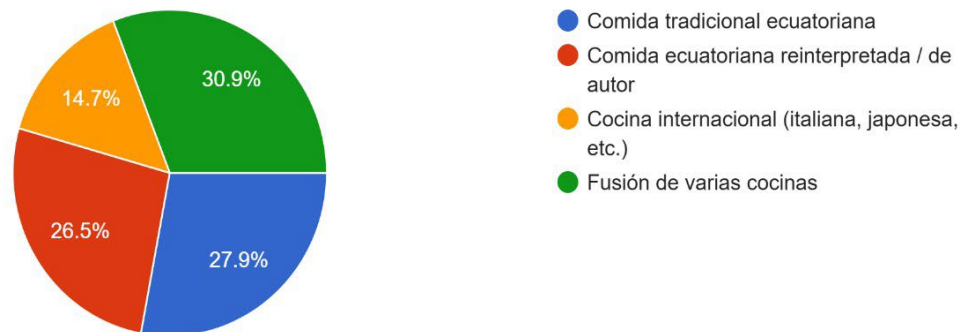
Nota. Se analiza la pregunta n°3 de la encuesta, la cual corresponde a la zona más atractiva que sale el público a comer con mayor frecuencia.

Los resultados evidencian que la mayor parte de los encuestados frecuenta zonas gastronómicas como La Floresta, La Mariscal y el Centro norte de Quito, lo que confirma una alta concentración de actividad culinarias en el sector donde se proyecta RAÍCES. Esta tendencia demuestra que el público objetivo visita actualmente esta zona, favoreciendo el posicionamiento del restaurante y aumentando la probabilidad de captar clientes.

4. Pregunta N°4: ¿Qué tipo de propuesta gastronómica te atrae más?

Figura 7

Pregunta N°4 - Encuesta



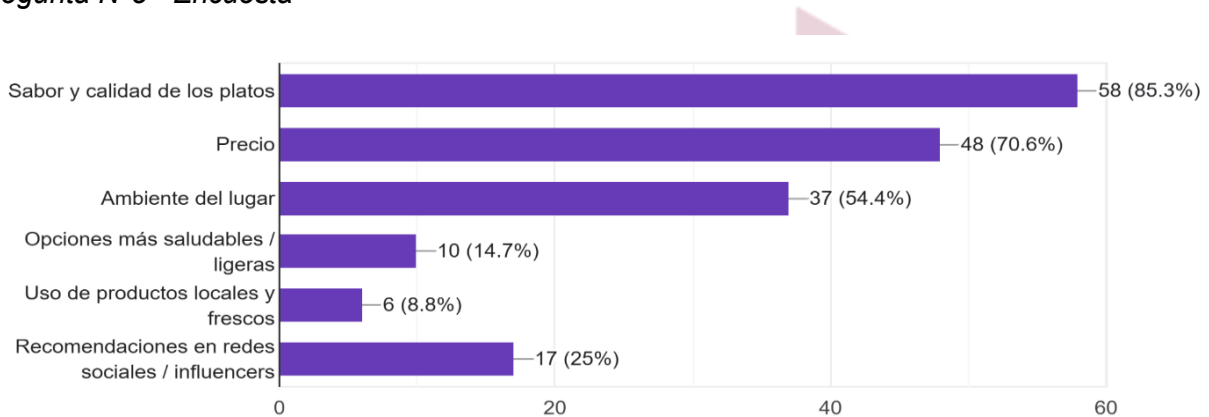
Nota. Se analiza la pregunta n°4 de la encuesta, mediante la cual se conoce sobre el tipo de propuesta gastronómica que atrae al público.

Los resultados muestran que la preferencia dominante entre los encuestados es la comida ecuatoriana, sea tradicional o de autor. Esta tendencia confirma un interés marcado por propuestas que integren identidad local con innovación, lo que respalda directamente el concepto de RAÍCES, ya que combina tradición con presentaciones creativas y una experiencia distintiva sin perder nuestra esencia cultural.

5. Pregunta N°5: Cuando eliges un lugar para comer o tomar algo, ¿qué factores son más importantes para ti? (Marca máximo 3)

Figura 8

Pregunta N°5 - Encuesta



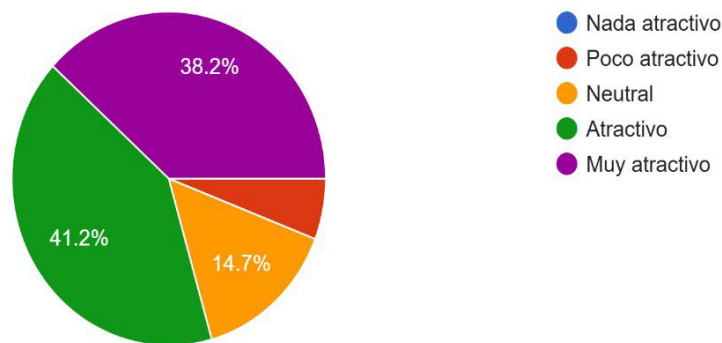
Nota. Se analiza la pregunta n°5 de la encuesta, que analiza los factores a tomar en cuenta a la hora de elegir un local para comer.

Los resultados muestran que, al elegir un lugar para comer, los factores que más influyen en el consumidor son el sabor y la calidad de los platos, el precio y el ambiente del establecimiento. Estos elementos conforman la base de su decisión y orientan el diseño de la propuesta de valor de RAÍCES. En conjunto, la tendencia evidencia que el público busca una experiencia equilibrada entre buen sabor, un precio adecuado y un ambiente agradable, aspectos que coinciden con los pilares conceptuales del proyecto.

**6. Pregunta N°6: ¿Qué tan atractivo te resulta el concepto del restaurante Raíces:
“Cocina de tres tierras”**

Figura 9

Pregunta N°6 – Encuesta



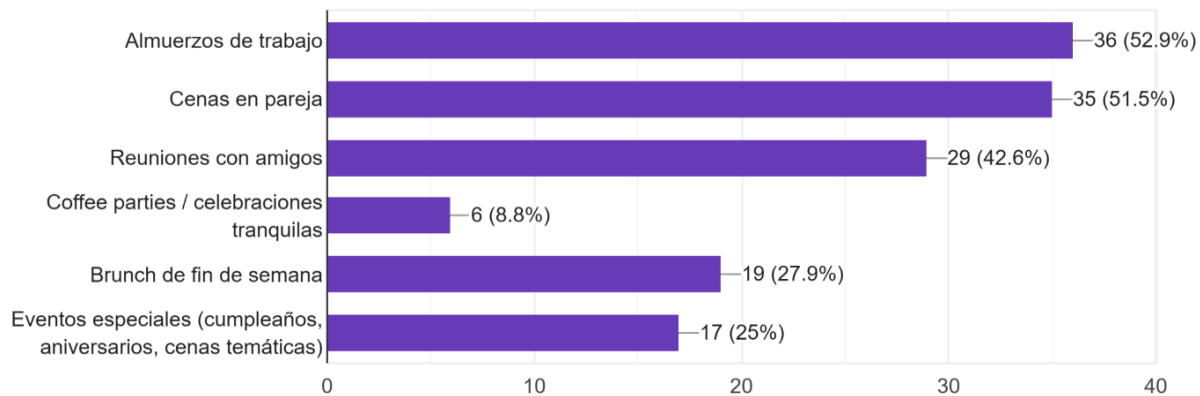
Nota. Se analiza la pregunta n°6 de la encuesta, que cuantifica que tan atractivo resulta el concepto de RAICES.

Los resultados reflejan una buena aceptación del concepto RAÍCES: Cocina de Tres Tierras. El 41,2 % de los encuestados lo considera atractivo y el 38,2 % muy atractivo, lo que suma un 79,4 % de valoración positiva. Un 14,7 % se mantiene neutral y solo un porcentaje reducido lo califica como poco atractivo. Estos datos sugieren que la propuesta multirregional despierta interés en la mayoría de los participantes y respalda su potencial dentro del mercado gastronómico de Quito.

7. Pregunta N°7: ¿En qué tipo de momentos crees que usarías más un lugar como RAÍCES? (Marca máximo 2)

Figura 10

Pregunta N°7 - Encuesta



Nota. Se analiza la pregunta n°7 de la encuesta, enfocada a conocer en qué tipo de momentos el público visitaría un lugar como RAÍCES.

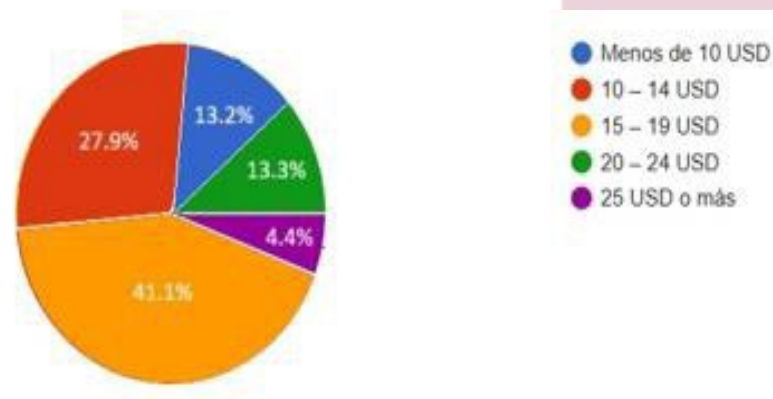
Los resultados muestran que los momentos en los que los encuestados visitarían con mayor frecuencia un lugar como RAÍCES son los almuerzos de trabajo, las cenas en pareja, seguidos por las reuniones con amigos. Esto evidencia que el concepto del restaurante se adapta especialmente bien a ocasiones sociales y laborales que requieren un ambiente agradable, buena comida y una experiencia diferenciada. Además, aunque con menor intensidad, también destacan actividades como el brunch de fin de semana y los eventos

especiales. lo que confirma el potencial del restaurante para atraer distintos tipos de visitas según la ocasión.

8. Pregunta N°8: Pensando en un plato fuerte + bebida en un restaurante como RAÍCES (ingredientes locales, cocina de autor, ambiente agradable), ¿qué valor te parece razonable por persona?

Figura 11

Pregunta N°8 – Encuesta



Nota. Se analiza la pregunta n°8 de la encuesta, enfocada al precio que el público considera justo.

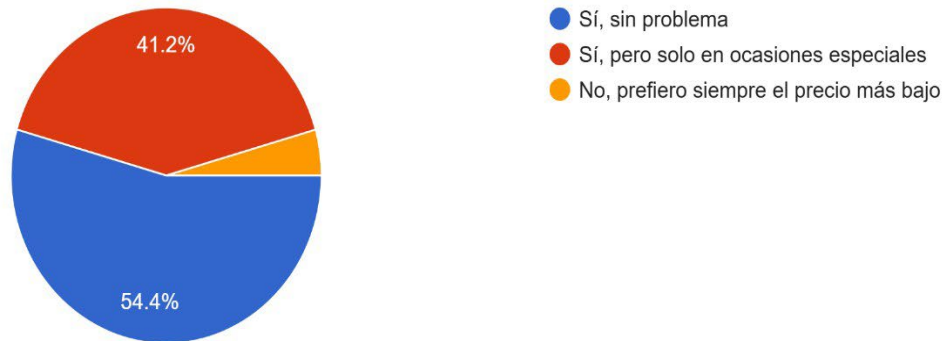
Los resultados muestran que el valor que los encuestados están dispuesto a pagar se concentra principalmente entre 15 y 19 USD por persona. Esto confirma que el público objetivo reconoce el valor de propuestas con ingredientes locales, cocina de autor y ambientes

diferenciados, aceptando precios alineados con un ticket promedio medio–alto. De esta manera logramos demostrar que nuestro ticket promedio es adecuado, competitivo y coherente con la percepción de valor del mercado.

9. Pregunta N°9: Si la experiencia incluye historia del plato, productos de productores locales y una propuesta sostenible, ¿estarías dispuesto/a pagar un poco más que en un restaurante tradicional?

Figura 12

Pregunta N°9 – Encuesta



Nota. Se analiza la pregunta n°9 de la encuesta, que se relaciona a que si el público está dispuesto a pagar un mayor valor por una propuesta sostenible.

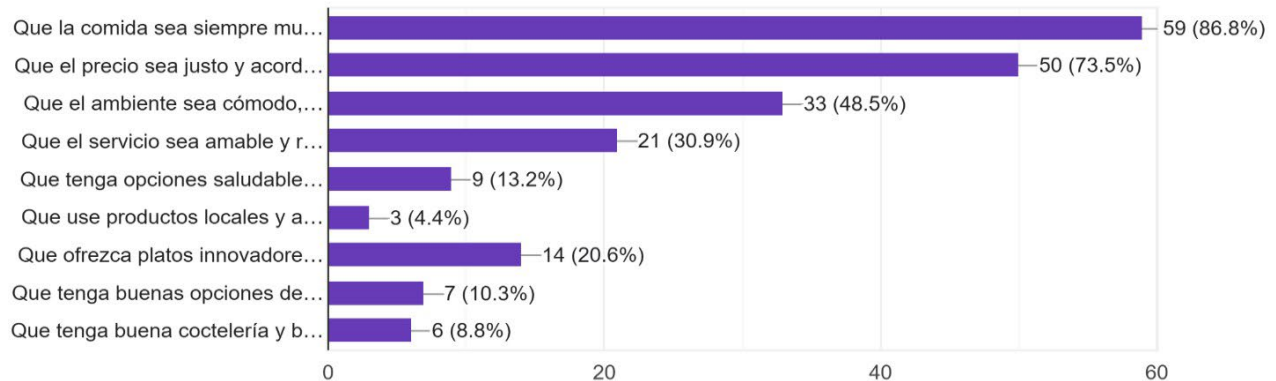
Los resultados obtenidos muestran por parte de los encuestados una alta disposición a pagar un valor adicional cuando se les entregan una experiencia que valga la pena que puede

incluir un concepto que aporte experiencias sensoriales, transmitir la historia del platillo servido, utilizando ingredientes de productores locales e integrando un enfoque sostenible, respaldando que el mercado puede percibe valor en los atributos que RAÍCES ofrece.

10. Pregunta N°10: Para que RAÍCES se convierta en uno de tus lugares favoritos en Quito, ¿qué sería más importante para ti? (Marca máximo 3)

Figura 13

Pregunta N°10 - Encuesta



Nota. Se analiza la pregunta n°10 de la encuesta, que se enfoca en descubrir en los requisitos que tendrían los consumidores para que el restaurante pudiera convertirse en su lugar favorito.

RAÍCES podría convertirse en uno de los lugares favoritos de los consumidores siempre y cuando la comida ofrecida sea sabrosa, que mantenga un precio accesible y justo y que el ambiente transmita una sensación cómoda y acogedora. Estos resultados obtenidos muestran

que factores como el sabor del platillo, una correcta relación calidad–precio y un ambiente acogedor, pueden lograr que el restaurante se vuelva uno de los lugares preferidos a visitar por del público.

5.10. Procesos y Arquitectura

La cadena de valor de RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras, presentar una estructura con cuatro bloques de procesos, mismos que se encuentran articulados desde los requerimientos del cliente hasta la satisfacción final del mismo, permitiendo que restaurante que maneje una infraestructura con principios de economía circular, articulando responsabilidades, minimizando errores y logrando la eficiencia operativa.

5.10.1. Procesos Estratégicos

Son los procesos que orientan el rumbo del restaurante y dan visión al modelo de negocio:

1. **Planificación estratégica y gobernanza:** Desarrolla la filosofía empresarial, como misión, visión, objetivos a corto, mediano o largo plazo, de igual manera se incluye la planificación financiera y la toma de decisiones adecuadas.
2. **Gestión de marca y experiencia del cliente:** Establece lineamientos de atención centrados en la calidad, lo que contribuye al posicionamiento del restaurante como un referente en el sector.

- 3. Gestión de innovación y sostenibilidad:** Incorpora prácticas de economía circular, reducción de residuos, reaprovechamiento de los insumos orgánicos e inorgánicos, cadena de suministro por estacionalidad por parte de productores locales e incorporando iniciativas de sostenibilidad ambiental y social, causando impacto en toda la cadena de valor.

5.10.2. Procesos de evaluación y mejora continua

Los procesos de evaluación y mejora continua permiten asegurar el control del desempeño y fortalecer el aprendizaje organizacional mediante las siguientes acciones:

- 1. Auditorías internas:** Revisar los procesos operativos y verificar el cumplimiento de las políticas internas.
- 2. Implementación del plan de mejora continua:** Optimizar la gestión operativa, comercial y financiera a partir de los hallazgos obtenidos en auditorías internas, el seguimiento a los clientes, los estudios de mercado y los indicadores de gestión.
- 3. Revisión de indicadores claves:** Mejorar la toma de decisiones, a través de datos cuantitativos, logrando un índice de cumplimiento de metas.

5.10.3. Procesos operativos

Los procesos operativos constituyen el eje central de la cadena de valor.

1. **Gestión de abastecimiento:** Administrar la cadena de suministros, lo que incluye la negociación con proveedores locales, el control de calidad de los insumos, la definición de políticas de abastecimiento y el uso de herramientas tecnológicas para el manejo del inventario.
2. **Producción gastronómica:** Comprende la preparación de los platillos, mediante el uso de técnicas de cocción ancestrales y el uso eficiente de los recursos, a fin de cumplir los protocolos adecuados de estandarización de las recetas.
3. **Servicio al cliente:** Incrementar la satisfacción del cliente, optimizando tiempos y brindando una experiencia única los comensales, desde su llegada al restáurate hasta la despedida y servicio post venta.
4. **Marketing, comunicación y ventas:** Atraer potenciales clientes, así como la fidelización de estos, a través de la aplicación de estrategias comerciales.

5.10.4. Procesos de soporte

Son los procesos que dan soporte transversal a la operación y aseguran la sostenibilidad del modelo de negocio:

1. **Gestión financiera y contable:** Administrar el flujo de efectivo del negocio, el cumplimiento tributario de impuestos y la elaboración de estados financieros para la toma de decisiones.
2. **Gestión de infraestructura y tecnología:** Control de la infraestructura del establecimiento, mantenimiento de los equipos, redes y seguridad física del local, mediante la implementación de un sistema CRM.
3. **Gestión de talento humano:** Encargado de reclutamiento, selección, inducción capacitación continua del personal y evaluación de desempeño del clima laboral, con el fin de presentar un equipo de trabajo, que cubra las expectativas de los clientes.
4. **Gestión legal y cumplimiento normativo:** Cumplimiento de las normativas sanitarias, laboral y tributarias, a fin de que existe una gestión adecuada de los procesos estratégicos.

5.11. Análisis de riesgos

Tabla 22

Análisis de riesgos

Tipo de Riesgo	Descripción	Prevención	Mitigación	Estrategia de salida
Riesgos operativos	Desabastecimiento de insumos locales por estacionalidad o problemas logísticos.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un plan de contingencia para proveedores Implementar un menú rotativo que se adapte a la temporada. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer acuerdos comerciales con varios proveedores simultáneamente. Reemplazar los ingredientes por opciones disponibles en el momento. 	En el caso de incumplimiento por parte de algún proveedor, se deberá aplicar el plan de contingencia y a su vez buscar nuevas opciones en mercados cercanos.
Riesgos financieros	Incremento de los costos operativos.	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de control de inventarios. Revisión periódica de precios. 	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de nuevos proveedores. Renegociación de precios. Ajuste 	Se deberá buscar un ajuste de precios con los proveedores.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tipo de Riesgo	Descripción	Prevención	Mitigación	Estrategia de salida
Riesgos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Alto nivel de competencia Introducción de nuevos negocios con productos sustitutos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ventaja competitiva a través de propuesta multirregional Diversas líneas de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Campañas publicitarias. Promociones. Eventos gastronómicos culturales. Campañas de fidelización. 	<p>márgenes de utilidad.</p> <p>em el caso de suscitarse. Enfocarnos en la satisfacción del cliente ofreciendo un producto de calidad, publicitándolo y hacer de su experiencia una ocasión única.</p>
ESG (ambiental y social)	Pérdida de clientes debido al incumplimiento de las prácticas sostenibles ofrecidas.	Establecer un protocolo obligatorio para el cumplimiento de prácticas sostenibles.	<ul style="list-style-type: none"> Obtención de logros en prácticas sostenibles. Difusión de los logros obtenidos en redes sociales. 	Implementar prácticas sostenibles a corto, mediano y largo plazo, y evaluar su cumplimiento mediante auditorías internas.

Tipo de Riesgo	Descripción	Prevención	Mitigación	Estrategia de salida
Riesgo reputacional	Pérdida de reputación debido a un mal servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante del personal. • Protocolo de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del servicio. • Campañas en redes sociales. 	Brindar al cliente una experiencia única.

Nota. Se detalla el análisis de riesgos con su respectivo plan de acción.

5.12. Mapa de ruta

Tabla 23

Mapa de ruta

Fase	Actividades	Duración Estimada
Investigación y planificación inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de mercado y competencia. • Selección de proveedores locales. • Definición del concepto. Planificación financiera. 	1-2 meses
Constitución de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución legal de la empresa. • Contratación de personal clave. 	1 mes

Fase	Actividades	Duración Estimada
Preparación del local y diseño del restaurante	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda y alquiler del local. Diseño y remodelación del restaurante. Compra e instalación de equipos. 	2 meses
Desarrollo de proveedores y logística	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de acuerdos con proveedores. Protocolo de gestión de calidad. 	1 mes
Lanzamiento e inauguración del negocio	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento en redes sociales. Evento de apertura. 	1 mes

Nota. Se detalla el mapa de ruta, previo a la inauguración del negocio.

Capítulo VI

6. Conclusiones y aplicaciones

6.1. Conclusiones generales

El estudio realizado nos permitió identificar una oportunidad real para lograr implementar RAÍCES: “Cocina de Tres Tierras”. Un concepto gastronómico multirregional que integra las tradiciones culinarias de Quito, Guayaquil y Cuenca, mediante la aplicación de técnicas ancestrales, alianzas con proveedores locales, creando una conexión con nuestra cultura. Se pudo evidenciar un creciente interés por experiencias gastronómicas diferenciadas, con prácticas sostenibles y con un sello de identidad única.

Por otro lado, la evaluación de viabilidad financiera dio como resultado que el proyecto puede generar rentabilidad en todos los escenarios analizados, complementado su factibilidad operativa y comercial. En conjunto, los resultados obtenidos nos permiten concluir que RAÍCES se proyecta como una propuesta con un concepto innovador, destacable culturalmente dentro del escenario gastronómico de la ciudad de Quito.

6.2. Conclusiones específicas

6.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

Una vez concluido nuestra investigación logramos determinar que los objetivos planteados para RAÍCES se cumplieron integralmente, permitiendo identificar una oportunidad real en el mercado gastronómico de la ciudad de Quito para su implementación.

En primer lugar, el estudio de mercado permitió identificar con claridad las preferencias y percepciones del público objetivo, se evidenció que los consumidores presentan un creciente interés por experiencias gastronómicas auténticas, sostenibles y vinculadas a prácticas de identidad cultural, lo que se reflejó con un 79,4 % de aceptación positiva hacia el concepto y en una aceptación de un precio entre 15 y 19 USD, acorde al ticket promedio de \$16,31 definido para el proyecto, con una capacidad adquisitiva apropiada para segmento socioeconómico identificado.

Asimismo, el análisis de la competencia permitió identificar que, dentro de la oferta actual, no existe un restaurante que integre de forma clara la gastronomía de Quito, Guayaquil y Cuenca en una misma propuesta. Los competidores directos se enfocan en cocina ecuatoriana de autor o en fusiones contemporáneas, pero sin un enfoque multirregional. Por su parte, los sustitutos se orientan principalmente hacia la gastronomía internacional. Esta situación ubica a RAÍCES como una alternativa diferenciada dentro del mercado gastronómico ecuatoriano.

En relación con el diseño conceptual del restaurante, se alcanzó el objetivo de construir una oferta gastronómica basada en técnicas ancestrales y en el uso de productos locales. Las recetas definidas incorporan métodos tradicionales propios de las tres regiones analizadas, y el modelo de abastecimiento da prioridad a pequeños productores, lo que reduce barreras de ingreso, genera oportunidades y fomenta una participación más equitativa en el mercado.

En el ámbito operativo, se elaboró un modelo de negocio basado en procesos estandarizados. Para ello, se construyó un mapa de procesos, se definieron protocolos operativos y se estructuró una cadena de valor alineada con criterios de sostenibilidad. Este enfoque incluye la reutilización de residuos orgánicos en preparaciones culinarias, la incorporación de prácticas de economía circular y la aplicación de políticas de control de desperdicios.

Financieramente, el proyecto demuestra ser viable incluso en escenarios desfavorables. El análisis arroja un valor actual neto de USD 153.343,71, una tasa interna de retorno del 91,56 % y un período de recuperación estimado en un año y cuatro meses. Estas estimaciones se basan en variables macroeconómicas reales y actualizadas. En conjunto, los resultados evidencian que RAÍCES cuenta con una estructura financiera sólida y un potencial de rentabilidad consistente en diferentes horizontes de tiempo.

Finalmente, se elaboró un modelo comercial que incorpora estrategias de posicionamiento digital, mediante la participación en ferias y eventos gastronómicos, presencia en redes sociales, desarrollo de alianzas estratégicas y venta complementaria de productos artesanales representativos de cada región.

La investigación permitió validar la factibilidad del concepto y el cumplimiento de los objetivos planteados. Además, evidenció el aporte cultural, social y económico de la propuesta, así como su potencial de implementación dentro del mercado gastronómico.

6.2.2. Contribución a la gestión empresarial

La elaboración del proyecto RAÍCES, contribuyó a la generación de un modelo de negocio, mediante herramientas de gestión empresarial, tales como: análisis financieros, mitigación de riesgos, planificación estratégica y gestión de proyectos bajo la metodología PMI. Dicho estudio podrá ser aplicable a otros emprendimientos del ámbito gastronómico, puesto que cuenta con bases sólidas, paramétricas y replicables. lo que promueve el fortalecimiento de creación de empresas, sirviendo como línea base para futuros emprendimientos gastronómicos, especialmente para aquellos que requieren bases metodológicas sólidas para su implementación. en donde el desconocimiento administrativo puede dificultar la implementación y supervivencia de nuevos negocios, de esta manera RAÍCES, no solo se constituye como un restaurante, sino que se enmarca en un modelo de gestión empresarial que puede ayudar a otros emprendedores.

6.2.3. Contribución a nivel académico

A nivel académico, nuestro proyecto demuestra la aplicación efectiva de conocimientos adquiridos en la maestría de gestión de proyectos, integrando metodologías de proyectos, modelos de evaluación financiera, modelación empresarial y un enfoque claro en dirección estratégica, ampliando el campo de estudio en estas áreas. Dicho estudio también constituye una guía útil para emprendedores y profesionales que deseen incursionar en la creación de un restaurante o negocio en el mercado gastronómico.

6.2.4. Contribución a nivel personal

Para el equipo de trabajo, el desarrollo del presente proyecto representó tanto un reto personal como una experiencia enriquecedora, que nos ayudó al crecimiento individual y colectivo. Más allá del aprendizaje técnico, este proceso representó un desafío profesional significativo, al pertenecer los miembros del equipo a tres ciudades distintas del país (Quito, Guayaquil y Cuenca), encontramos en este proyecto la oportunidad de unir nuestras propias raíces culinarias y culturales en una propuesta en común, permitiéndonos valorar, comprender y fusionar identidades diversas en un mismo concepto gastronómico, y no menos importante, el desarrollo de este proyecto trascendió una meta académica, convirtiéndose en una base sólida de un emprendimiento real que aspiramos implementar a futuro.

6.2.5. Limitaciones a la Investigación

El presente estudio, tuvo limitaciones intrínsecas al alcance del proyecto. Para empezar, no pudimos aplicar la encuesta a una muestra más amplia, si bien cumplimos los criterios estadísticos mínimos, el estudio podría profundizarse a mayor nivel en futuras investigaciones con el fin de obtener una muestra más representativa. Además, ciertos criterios financieros se construyeron a partir de proyecciones y estimaciones de mercado, mismas que podrían fluctuar positiva o negativamente, afectando los resultados esperados. Sin embargo, los resultados obtenidos en la presente investigación fueron suficiente para determinar que RAICES, es un proyecto altamente viable, rentable y con un concepto gastronómico único y diferenciado.

7. Referencias bibliográficas

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2022). *Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados (Resolución ARCSA-DE-2022-016-AKRG)*.

Obtenido de <https://www.gob.ec/regulaciones/arcsa-2022-016-akrg-expedir-normativa-tecnica-sanitaria-sustitutiva-alimentos-procesados-plantas-procesadoras-establecimientos-distribucion-comercializacion-transporte-alimentos-procesados-alimentacion-colectiva>

Almeida Guzmán & Asociados. (5 de Octubre de 2020). *Reglamento de las S.A.S*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2025, de <https://almeidaguzman.com/reglamento-sas/>

Barojas, A. (2021). *Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>

Hanze Alvear & Asociados. (2023). *Constitución de una S.A.S en Ecuador*. Obtenido de <https://hanze-alvear.com/como-constituir-una-s-a-s-en-ecuador/>

Instituto nacional de estadística y censos. (2020). *Instituto nacional de estadística y censos*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2025, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/?s=quito>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Indicadores laborales y sectoriales: empleo adecuado por sector*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-enemdu/>

Instituto Nacional de Patrimonio Cultural. (17 de Marzo de 2021). *Barrio La Floresta es declarado Patrimonio Cultural Nacional de Bienes Inmuebles*. Obtenido de INPC: <https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/barrio-la-floresta-es-declarado-como-patrimonio-cultural-nacional-de-bienes-inmuebles/>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2 de Enero de 2025). *Turismo en cifras: Informe anual del sector turístico*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2025, de <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/>

Organización de las Naciones Unidas . (25 de Septiembre de 2015). *Objetivo de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2025, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed. ed.). PMI.

Qualtrics. (2020). *How to calculate sample size: Margin of error and confidence level*. Obtenido de <https://www.qualtrics.com/articles/strategy-research/calculating-sample-size/>

Quito Turismo. (6 de Septiembre de 2024). *Arte, gastronomía y Cultura en la Mariscal y La Floresta*. Recuperado el 12 de Octubre de 2025, de <https://www.quito-turismo.gob.ec/news/arte-gastronomia-y-cultura-en-la-mariscal-y-la-floresta/>

Quito Turismo. (1 de Enero de 2025). *Quito en cifras*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2025, de <https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/>

Servicio de Rentas Internas. (2024). *Régimen impositivo para microempresas*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/r%C3%A9gimen-impositivo-para-microempresas>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (30 de Abril de 2020). *Sociedad por acciones simplificada*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2025, de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/societario/cons_sas/SAS.pdf

8. Anexos

8.1. Formato encuesta

La siguiente encuesta es para conocer el nivel de aceptación que tendría la propuesta de un nuevo restaurante en Quito denominado RAICÉS: “Cocina de 3 tierras” que reúne platos de Quito, Guayaquil y Cuenca, con técnicas ancestrales, ingredientes locales, menú circular (cambia regularmente), cafetería y coctelería ubicado en la ciudad de Quito.

1. ¿En qué rango de edad te encuentras?

- a. 18 – 24 años
- b. 25 – 34 años
- c. 35 – 44 años
- d. 45 – 54 años
- e. 55 años o más

2. ¿Con qué frecuencia sueles comer o tomar algo fuera de casa (restaurantes, cafeterías, bares)?

- a. 1 vez al mes o menos
- b. 2 a 3 veces al mes
- c. 1 a 2 veces por semana
- d. 3 o más veces por semana

3. ¿En qué zona de Quito sales con más frecuencia a comer o tomar algo?

- a. La Floresta / La Mariscal / Centro norte
- b. La Carolina / La Pradera / Rep. del Salvador
- c. Valles (Cumbayá, Tumbaco, Los Chillos)

4. ¿Qué tipo de propuesta gastronómica te atrae más?

- a. Comida tradicional ecuatoriana
- b. Comida ecuatoriana reinterpretada / de autor
- c. Cocina internacional (italiana, japonesa, etc.)
- d. Fusión de varias cocinas

5. Cuando eliges un lugar para comer o tomar algo, ¿qué factores son más importantes para ti? (Marca máximo 3)

- a. Sabor y calidad de los platos
- b. Precio
- c. Ambiente del lugar
- d. Opciones más saludables / ligeras
- e. Uso de productos locales y frescos
- f. Recomendaciones en redes sociales / influencers

6. ¿Qué tan atractivo te resulta el concepto del restaurante Raíces: “Cocina de tres tierras”

- a. Nada atractivo
- b. Poco atractivo
- c. Neutral
- d. Atractivo
- e. Muy atractivo

7. ¿En qué tipo de momentos crees que usarías más un lugar como RAÍCES? (Marca máximo 2)

- a. Almuerzos de trabajo
- b. Cenas en pareja
- c. Reuniones con amigos
- d. Coffee parties / celebraciones tranquilas
- e. Brunch de fin de semana
- f. Eventos especiales (cumpleaños, aniversarios, cenas temáticas)

8. Pensando en un plato fuerte + bebida en un restaurante como RAÍCES (ingredientes locales, cocina de autor, ambiente agradable), ¿qué valor te parece razonable por persona?

- a. Menos de 10 USD
- b. 10 – 14 USD
- c. 15 – 19 USD
- d. 20 – 24 USD
- e. 25 USD o más

9. Si la experiencia incluye historia del plato, productos de productores locales y una propuesta sostenible, ¿estarías dispuesto/a a pagar un poco más que en un restaurante tradicional?

- a. Sí, sin problema
- b. Sí, pero solo en ocasiones especiales
- c. No, prefiero siempre el precio más bajo

10. Para que RAÍCES se convierta en uno de tus lugares favoritos en Quito, ¿qué sería más importante para ti? (Marca máximo 3)

- a. Que la comida sea siempre muy sabrosa
- b. Que el precio sea justo y acorde a lo que ofrece
- c. Que el ambiente sea cómodo, bonito y acogedor
- d. Que el servicio sea amable y rápido
- e. Que tenga opciones saludables y ligeras
- f. Que use productos locales y apoye a pequeños productores
- g. Que ofrezca platos innovadores, pero con sabor “a casa”
- h. Que tenga buenas opciones de café y postres que tenga buena coctelería y bebidas especiales

8.2. Carta de menú

Figura 14

Carta de menú



Nota. Se muestra la portada de la carta del menú.

Figura 15

Carta de menú – primera parte



Nota. Se muestra la primera parte de la carta del menú.

Figura 16

Carta de menú – segunda parte

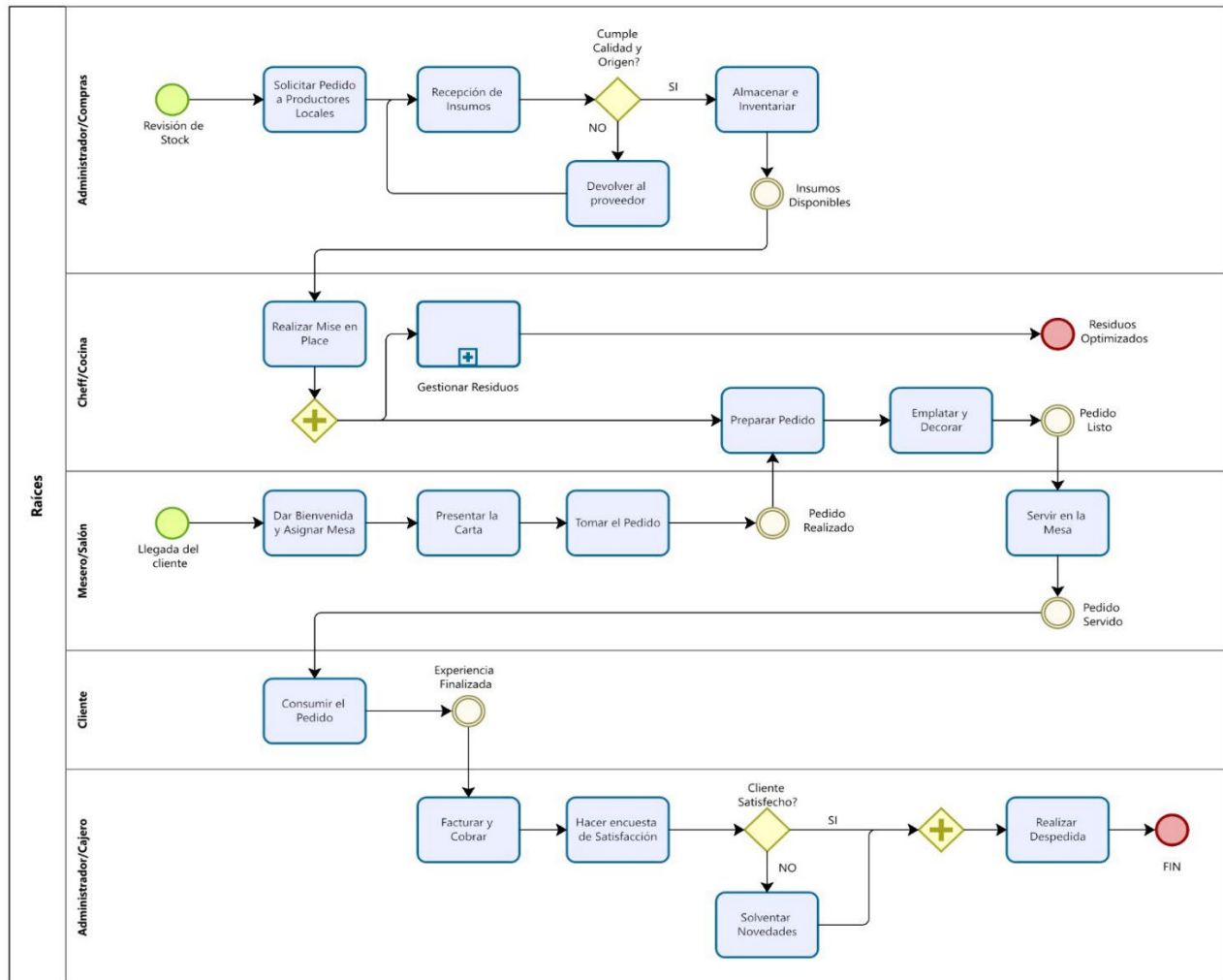


Nota. Se muestra la segunda parte de la carta del menú.

8.3. Modelo de proceso

Figura 17

Modelo de proceso



Nota. Representa el modelo de procesos de nuestra cadena de valor.

8.4. Modelo financiero

Debido a la extensión del modelo financiero del restaurante, este no se incluye de manera íntegra en este documento. El archivo completo se encuentra disponible mediante el siguiente enlace: [Modelo financiero - RAÍCES](#)

8.5. Costos estandarizados de las recetas

El modelo de los costos estandarizado de las recetas del restaurante se encuentra disponible mediante el siguiente enlace: [Costos estandarizados de las recetas](#)

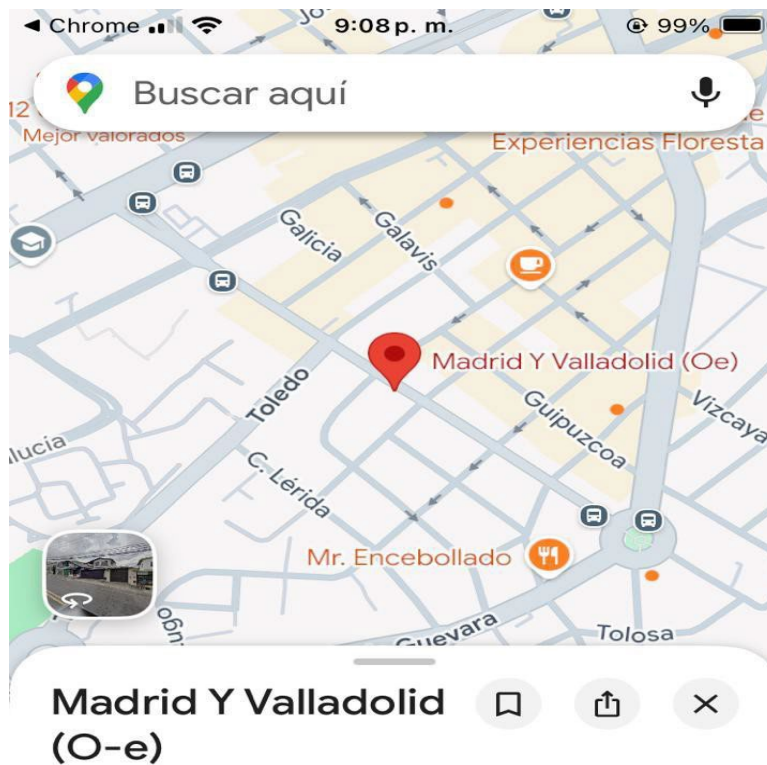
8.6. Ticket promedio

El cálculo del ticket promedio de las recetas del restaurante se encuentra disponible mediante el siguiente enlace: [Ticket promedio](#)

8.7. Referencia geográfica del establecimiento

Figura 18

Referencia geográfica del establecimiento



Nota. Muestra la referencia geográfica de la posible locación del restaurante.