



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
Modalidad Semipresencial

**TEMA:**

**Plan de negocios para la apertura de una dark kitchen enfocada en la comercialización de comida saludable en la ciudad de Guayaquil.**

**AUTORA:**

**Bustos Ochoa, Jazmín Margarita**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Ingeniero en  
ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TUTOR:**

**Ing. Sánchez Parrales, Carlos Eduardo M.Sc., Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**8 de febrero del 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Bustos Ochoa, Jazmín Margarita** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera en Administración de Ventas**.

**TUTOR**



CARLOS EDUARDO  
SANCHEZ PARRALES

.. \_\_\_\_\_

**Ing. Sánchez Parrales, Carlos Eduardo M.Sc., Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**PICO VERSOZA, LUCIA MAGDALENA, MGS**

**Guayaquil, a los 8 días del mes de febrero del año 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA**  
**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Bustos Ochoa, Jazmín Margarita**

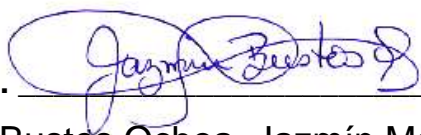
**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Plan de negocios para la apertura de una dark kitchen enfocada en la comercialización de comida saludable en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del Título de **Ingeniera en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 8 días del mes de febrero del año 2023**

**LA AUTORA**

f.   
Bustos Ochoa, Jazmín Margarita



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA**  
**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**


## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Bustos Ochoa, Jazmín Margarita**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de negocios para la apertura de una dark kitchen enfocada en la comercialización de comida saludable en la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 8 días del mes de febrero del año 2023**

**LA AUTORA**

f.   
Bustos Ochoa, Jazmín Margarita

# REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND web interface. On the left, document details are shown: Document ID [JAZMIN.BUSTOS.pdf \(01379903\)](#), presented on 2023-02-01 16:20 (-05:00) by jazmin.bustos@cu.edu.ec, received by carlos.sanchez02@cg@analysis.orkund.com, with a message: "JAZMIN BUSTOS [\[Ver mensaje completo\]](#) 1% de estas 30 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes." On the right, a "Lista de fuentes" (List of sources) is visible, including "Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / 013780304" and "Fuentes alternativas" such as "Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / 013731695", "UNIVERSIDAD DE GUAYQUIL / 013949678", "ESCUELA POLITÉCNICA DEL LITORAL / 08PRT01ST", and "https://doi.org/10.33262/vocesandigital.v6i1.3076". The main content area shows a document preview with text: "FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE VENTAS MODALIDAD: SEMI-PRESENCIAL TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA DARK KITCHEN ENFOCADA EN LA COMERCIALIZACIÓN DE COMIDA SALUDABLE EN LA CIUDAD DE GUAYQUIL, AUTOR (ES): BUSTOS OCHOA JAZMIN MARGARITA Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Ingeniero en Administración de Ventas TUTOR: ING. CARLOS EDUARDO SÁNCHEZ PARRALES, M.SC., MGS. Guayaquil, Ecuador (día de / mes de / año) FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE VENTAS MODALIDAD: SEMI-PRESENCIAL CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por (apellidos, nombres), como requisito para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas. TUTOR (A)F: \_\_\_\_\_ (Apellidos, Nombres completos) DIRECTORA DE LA CARRERA I \_\_\_\_\_ Pico Verónica, Lucía Magdalena, Mgs. Guayaquil, a los (día) del mes de (mes) del año (año) FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE VENTAS MODALIDAD: SEMI-PRESENCIAL DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Yo, (Apellidos, Nombres completos) DECLARO QUE: El Trabajo de". The Windows taskbar at the bottom shows the date 1/2/2023 and time 16:37.



Verificado digitalmente por:  
CARLOS EDUARDO  
SANCHEZ PARRALES

**TUTOR**

**ING. CARLOS EDUARDO SÁNCHEZ PARRALES, M.SC., MGS.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por haberme dado la vida suficiente para cumplir esta meta, con la fe de que podré cultivar muchos más éxitos en mi carrera. Agradezco a mi familia por ser ese motor en mi vida que me impulsa a seguir adelante y a todas esas manos amigas que me han apoyado y alentado al logro de mis objetivos.

## **DEDICATORIA**

Dedico de manera muy especial el cumplimiento de este logro a mi querido hijo Juan José Romero Bustos, pues gracias a él y al apoyo incondicional de mi familia he tenido la motivación para lograr mis metas y seguir adelante cada día.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Eco. LUCIA MAGDALENA PICO VERSOZA, MBS**  
**DIRECTOR DE CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Lic. MAGALY NOEMI GARCES SILVA, MSc**  
**COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. GERSON ROSENBERG SOPO MONTERO, Mgs.**  
**OPONENTE**





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

## **CALIFICACIÓN**



f. \_\_\_\_\_

**Ing. Carlos Eduardo Sánchez Parrales, Mgs**  
TUTOR

## ÍNDICE

Introducción.....	2
Justificación.....	3
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos .....	4
Línea de Investigación .....	4
Capítulo I .....	6
Descripción del Negocio.....	6
Actividad de la Empresa .....	6
Misión y Visión .....	6
<i>Misión</i> .....	6
<i>Visión</i> .....	6
Descripción de Portafolio Actual de Productos o Servicios .....	7
Capítulo II .....	8
Estudio de Mercado y la Empresa .....	8
Población, Muestra.....	8
Selección del Método Muestral .....	8
Técnicas de Recolección de Datos.....	9
Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados .....	9
Análisis Externo .....	19
<i>Análisis PESTA</i> .....	19
<i>Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter</i> .....	20
<i>Estudio del Sector, Dimensión del Mercado, Estimación del Mercado Meta</i> .....	22
<i>Perfil del Consumidor</i> .....	22
Análisis Interno.....	23
<i>Análisis DAFO</i> .....	23

<b>Análisis CAME</b> .....	24
<b>Cadena de valor</b> .....	25
<b>Diagnostico</b> .....	27
<b>Matriz de Crecimiento de Ansoff</b> .....	27
<b>Mapa Estratégico de Objetivos</b> .....	28
<b>Conclusiones</b> .....	29
<b>Capítulo III</b> .....	30
<b>Plan Estratégico</b> .....	30
<b>Objetivo Comercial y Estrategias (Tomada De La Matriz Ansoff)</b> .....	30
<b>Objetivo Comercial:</b> .....	30
<b>Objetivos Específicos:</b> .....	30
<b>Plan Comercial</b> .....	31
<b>Marketing Mix Para Producto (Bien O Servicio)</b> .....	31
<b>Benchmarking</b> .....	32
<b>Gestión De Ventas</b> .....	32
<b>Operaciones Comerciales</b> .....	32
<b>Territorios Y Rutas, Productividad En Ruta</b> .....	32
<b>Organización y Funciones de la Estructura de Ventas</b> .....	32
<b>Propuesta De La Estructura Organizacional Y Funcional</b> .....	33
<b>Función De Los Cargos Del Área Comercial</b> .....	33
<b>Mercado, Previsiones, Cuotas y Presupuesto De Ventas</b> .....	34
<b>Dimensionamiento Del Mercado</b> .....	34
<b>Determinación De Las Previsiones</b> .....	34
<b>Presupuestos Y Cuotas De Ventas</b> .....	34
<b>Diseño de la Compensación Para el Área Comercial</b> .....	35
<b>Estructura Fija Y Variable</b> .....	35

<b>Primas E Incentivos</b> .....	35
<b>Gastos De Movilización Y Viáticos</b> .....	35
<b>Control de la Gestión Comercial</b> .....	35
<b>Control Del Volumen De Ventas</b> .....	36
<b>Control De Otras Dimensiones De La Venta</b> .....	36
<b>Evaluación Del Equipo Comercial</b> .....	36
<b>Cuadro De Mando Del Gerente De Ventas</b> .....	37
<b>Capítulo IV</b> .....	38
<b>Estudio Económico y Financiero</b> .....	38
<b>Hipótesis de partida</b> .....	38
<b>Capital inicial</b> .....	38
<b>Política de financiamiento</b> .....	40
<b>Impuestos</b> .....	40
<b>Volúmenes</b> .....	40
<b>Precios</b> .....	40
<b>Ventas esperadas</b> .....	41
<b>Presupuesto de Costos</b> .....	41
<b>Materia Prima</b> .....	41
<b>Mano de Obra Directa</b> .....	41
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b> .....	41
<b>Presupuesto de Gastos</b> .....	42
<b>Tangibles e Intangibles</b> .....	42
<b>Servicios y/o manufacturas</b> .....	42
<b>Análisis de Punto de Equilibrio</b> .....	42
<b>Estados financieros proyectados</b> .....	42
<b>Factibilidad financiera</b> .....	44

<b>Análisis de ratios</b> .....	44
<b>Capítulo V</b> .....	46
<b>Responsabilidad Social</b> .....	46
<b>Base Legal</b> .....	46
<b>Medio Ambiente</b> .....	49
<b>Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo</b> .....	50
<b>Política de responsabilidad corporativa</b> .....	51
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	52
<b>Conclusiones</b> .....	52
<b>Recomendaciones</b> .....	52
<b>REFERENCIAS</b> .....	53
<b>GLOSARIO</b> .....	58
<b>ANEXOS</b> .....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Negocios del sector a nivel nacional reportados hasta 2021 .....	8
<b>Tabla 2</b> Negocios activos en la ciudad de Guayaquil hasta 2021 .....	22
<b>Tabla 3</b> Previsión de ventas .....	34
<b>Tabla 4</b> Cuotas de ventas por sector en unidades .....	35
<b>Tabla 5</b> Cuadro de Mando Integral de la Gerencia de Ventas .....	37
<b>Tabla 6</b> Inversión Inicial Dark Kitchen .....	38
<b>Tabla 7</b> Salarios .....	38
<b>Tabla 8</b> Inversión en equipamiento de cocina .....	39
<b>Tabla 9</b> Inversión en equipo de cómputo y mobiliario .....	40
<b>Tabla 10</b> Proyección del volumen de ingresos por ventas .....	41
<b>Tabla 11</b> Estado de Situación Inicial de la Dark Kitchen .....	43
<b>Tabla 12</b> Proyección del Estado de Resultados.....	44
<b>Tabla 13</b> Indicadores de Rentabilidad.....	45

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Pregunta 1- Edades de los consumidores potenciales .....	10
<b>Figura 2</b> Pregunta 2 Género .....	10
<b>Figura 3</b> Pregunta 3 Sector de residencia de los encuestados.....	11
<b>Figura 4</b> Pregunta 4 Nivel de instrucción académica de los encuestados ...	12
<b>Figura 5</b> Resultados de la pregunta 5.....	12
<b>Figura 6</b> Resultados de la pregunta 6.....	13
<b>Figura 7</b> Resultados de la pregunta 7.....	13
<b>Figura 8</b> Resultados de la pregunta 8.....	14
<b>Figura 9</b> Resultados de la pregunta 9.....	15
<b>Figura 10</b> Resultados de la pregunta 10.....	15
<b>Figura 11</b> Resultados de la pregunta 11.....	16
<b>Figura 12</b> Resultados de la pregunta 12.....	16
<b>Figura 13</b> Resultados de la pregunta 13.....	17
<b>Figura 14</b> Resultados de la pregunta 14.....	18
<b>Figura 15</b> Resultados de la pregunta 15.....	18
<b>Figura 16</b> Resultados de la pregunta 16.....	19
<b>Figura 17</b> Análisis PESTA.....	20
<b>Figura 18</b> Fuerzas de Porter – Competencias Horizontales .....	21
<b>Figura 19</b> Fuerzas de Porter – Competencias Horizontales .....	21
<b>Figura 20</b> Análisis DAFO .....	23
<b>Figura 21</b> Análisis CAME.....	24
<b>Figura 22</b> Descripción de la cadena de valor de la propuesta de negocio...	25
<b>Figura 23</b> Matriz de Ansoff.....	27
<b>Figura 24</b> Mapa estratégico de Objetivos .....	28
<b>Figura 25</b> Estructura Organizacional del Departamento de Ventas .....	33

## RESUMEN

La presente propuesta de negocio mediante el modelo de Dark Kitchen o también conocido como cocinas fantasmas consiste en analizar el mercado usando una encuesta para identificar a los potenciales consumidores de alimentos preparados y entregados a domicilio utilizando aplicaciones de delivery en la ciudad de Guayaquil. Los resultados de la encuesta indicaron que los sectores con mayor demanda potencial son el norte y en sur de la ciudad, además, el público objetivo son principalmente personas que prefieren pagar un precio razonable por comida con mayor valor nutricional. Las proyecciones de ventas y el análisis financiero indicaron que el negocio es rentable y sus actividades potencialmente sostenibles en el tiempo.

**Palabras Clave:** *Dark Kitchen, delivery, comida saludable, modelos de negocio, emprendimiento, benchmarking.*



## ABSTRACT

The present business purpose by means of the Dark Kitchen Model also known as phantom kitchens consists of analyze the market using a poll to identify the potentials consumers of prepared food and delivered using delivery apps in Guayaquil city. The results of poll indicated that sectors with more potential demand are the north and south of the city, further, the objective public are mainly people who prefer to pay a reasonable price for food with a higher nutritional value. The sales projection and the financial analysis indicated that business is profitable and its activities potentially sustainable on time.

***Palabras Clave:*** *Dark Kitchen, delivery, healthy food, business model, entrepreneurship, benchmarking.*

## Introducción

En el Ecuador, la industria alimenticia ha generado grandes beneficios económicos, siendo uno de los sectores con mayor incidencia en la evolución del PIB y la PEA (Población Económicamente Activa), no obstante, la pandemia por el virus del COVID-19 afectó el sector alimenticio en muchos aspectos y también generó beneficios como el incremento de los emprendimientos y el desarrollo de negocios digitales (Oñate Guadalupe, Flores Torres, & Ordoñez García, 2021).

En este entorno, el crecimiento del emprendimiento se ha convertido en una fuente de desarrollo económico, puesto que en los últimos años ha permitido el incremento de capital intelectual en relación con la productividad. Por lo que se considera al emprendimiento como una influencia positiva en el crecimiento económico en diversos países, así como también para la propagación del conocimiento a nivel mundial (Lupiáñez Carrillo, Priede Bergamini, & López-Cozar Navarro, 2017).

De esta manera, surgen la creatividad e innovación como aspectos sobresalientes de emprendimientos, los cuales estimulan la economía a nivel mundial. No obstante, en el Ecuador la informalidad y las dificultades para la transformación digital de los emprendimientos exige una adaptación de los modelos de negocio en cuanto a su estructura, organización, operatividad y talento humano a un contexto de comercio electrónico, generando como desafío la adaptación de los emprendedores a las diversas plataformas digitales (Useche Aguirre, Pereira Burgos, & Barragán Ramírez, 2021).

Por su parte, el marketing digital ha cobrado relevancia en el desarrollo de las PYMES y su permanencia en el mercado, puesto que muchas de las empresas que han fracasado en la ciudad de Guayaquil no han hecho uso del comercio electrónico para impulsar sus ventas, orientándose más al uso de los canales tradicionales como son las tiendas físicas (Peñate Santana, 2022). Parte de la implementación del marketing digital como estrategia de innovación tecnológica evidencia el crecimiento tecnológico de la sociedad.

Además, el uso de plataformas digitales de entrega de alimentos a domicilio permite la comodidad y satisfacción de los clientes, otorgando además popularidad a

emprendimientos como establecimientos gastronómicos, su propagación y duración en el mercado, lo cual es una realidad a nivel local e internacional (Ramesh, y otros, 2021).

Posterior a la emergencia sanitaria derivada por el virus del COVID-19, se ha evidenciado que los consumidores en las ciudades ecuatorianas usan servicios de entregas a domicilio, también conocidos como delivery en su mayoría para ordenar alimentos y medicinas mediante el uso de aplicaciones digitales para la selección, pago y monitoreo de los pedidos, permitiendo a los usuarios de estas aplicaciones evitar las largas filas y las aglomeraciones en establecimientos (Becerra Molina, Calle Masache, Astudillo Arias, & Ojeda Orellana, 2022).

Ante este escenario surgen diferentes modelos de negocio como las dark kitchens (cocinas oscuras) o “cocinas ocultas”, cuya gestión radica en su funcionamiento sin la necesidad de un local físico en el que se deba interactuar de forma directa con los clientes, sino en un establecimiento propio o arrendado que funciona únicamente como cocina y cuya producción generada se oferta mediante el comercio electrónico y es entregada empleando un servicio de delivery (Piton Hakim, Methner Dela Libera, D'Avoglio Zanetta, Perdomo Nascimento, & Thimoteo da Cunha, 2022).

Dentro de este contexto, el presente estudio tiene como finalidad el análisis de un plan de negocios para la apertura de una dark kitchen de comida saludable en la ciudad de Guayaquil.

De tal manera, se implementará una dark kitchen en la cual, mediante la asesoría de profesionales de nutrición se ofertará comida saludable, siendo ésta enfocada en dietas diferentes de la comida chatarra que normalmente es entregada por los servicios de delivery. Además, la producción generada será ofertada en plataformas digitales de servicios de entrega según las ventajas que dicho aplicativo brinda el negocio, el cual se enfocará principalmente en la ciudad de Guayaquil.

## **Justificación**

En la actualidad los servicios de los restaurantes tradicionales se complementan con entregas a domicilio, permitiendo que los consumidores no tengan

que asistir a los establecimientos gastronómicos. No obstante, estos negocios demandan mayores niveles de inversión, una operativa y una gestión más compleja. Además, muchos de los emprendimientos que ofertan alimentos emplean menús mayormente con comida chatarra, lo cual no es saludable para los consumidores en el mediano y largo plazo.

Por lo tanto, son diversas las ventajas de la implementación de las dark kitchens como modelo de negocio, puesto que permite reducir los costos de producción, competitividad del mercado y la optimización de la logística en cuanto al servicio de entregas a domicilio.

En este sentido, el presente estudio considera implementar una dark kitchen ofertando comida saludable, es decir, ofreciendo a los consumidores un menú de acuerdo a un tipo de dieta balanceada y variada.

### **Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios para la apertura de una Dark Kitchen enfocada en la comercialización de comida saludable en la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos Específicos**

- Introducir productos saludables que permitan cubrir la demanda insatisfecha en el mercado de comidas guayaquileño mediante plataformas de pedidos a domicilio para su comercialización.
- Desarrollar un análisis técnico-financiero orientado a captar el 2,44% del mercado guayaquileño con una oferta de alimentos saludables.
- Optimizar los recursos de la dark kitchen para que el negocio sea sostenible y sustentable.

### **Línea de Investigación**

El presente estudio se desarrollará basándose en la siguiente línea de investigación:

- Línea de Facultad #1: Tendencia de mercado de consumo final.

- Línea de Carrera #1: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la zona 8 en los últimos 5 años.

La línea de investigación en que se enmarca el estudio ha sido considerada por la interacción del emprendimiento bajo un modelo de negocio orientado a la satisfacción del cliente brindando un servicio que permita además aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores que además implemente dicho modelo desde varias aristas como son las entregas a domicilio y la asesoría nutricional.

# Capítulo I

## Descripción del Negocio

### Actividad de la Empresa

El proyecto consiste en implementar el modelo de negocio de dark kitchen en la ciudad de Guayaquil, y ofertar comida saludable. Para cumplir con esta premisa, se constituirá el negocio de alimentos y su registro ante las entidades correspondientes, se implementará y adecuará un local físico que cumpla con los requerimientos estándar de cocina, así como el cumplimiento de normas de calidad, inocuidad alimentaria y sanidad.

La producción de alimentos contará con la asesoría de profesionales del área de nutrición, a fin de que se establezcan menús basados en dietas diferentes de la oferta de comidas chatarra y que en su lugar aporten mayor contenido nutricional a los consumidores.

Una vez establecido el menú se promocionará mediante plataformas digitales de entregas a domicilio; también se identificarán los respectivos procesos de producción que mantengan la calidad e inocuidad de los alimentos listos para el consumo, para que sean entregados a los clientes utilizando el servicio de delivery, procurando una entrega oportuna y eficiente.

### Misión y Visión

#### *Misión*

Otorgar a los consumidores un servicio de elaboración de alimentos saludables manteniendo altos estándares de calidad mediante un modelo de negocio de dark kitchen, implementando estrategias de promoción en plataformas digitales y un servicio de delivery eficiente.

#### *Visión*

Ser un emprendimiento rentable y sostenible que participe de manera activa en el mercado de venta de alimentos, ofreciendo a los consumidores productos saludables y de calidad con asesoría de profesionales.

## **Descripción de Portafolio Actual de Productos o Servicios**

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Organización Mundial de la Salud (FAO and WHO, 2020), las dietas saludables tienen como objetivo el desarrollo de los consumidores, de tal manera que se optimice su crecimiento mediante el bienestar físico, mental, social y la prevención de enfermedades relacionadas con la alimentación como la desnutrición u obesidad.

Ante esta premisa, los productos a ser ofertados en la presente propuesta de emprendimiento consisten principalmente en desayunos y almuerzos. Que incluirán debidamente las combinaciones de alimentos con mayor valor nutricional, con base en un menú establecido bajo asesoría de un profesional nutricionista.

## Capítulo II

### Estudio de Mercado y la Empresa

#### Población, Muestra

La Clasificación Industrial Uniforme (CIIU) es la metodología estandarizada con que la Superintendencia de Compañías secciona a las actividades de diversos sectores productivos en el Ecuador, esta clasificación fue implementada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012) con base a lo establecido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2009).

Con base en esta clasificación, el sector en que se enmarcan las operaciones del emprendimiento propuesto son la CIIU I5610.03 que corresponde a Establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; y la CIIU I5621.0 correspondiente a Servicio de comidas basado en acuerdos contractuales con el cliente para un evento (banquetes, bodas, fiestas y otras celebraciones, buffet) en la localización especificada por el cliente (abastecedores de eventos).

Al final del año 2021 la Superintendencia de Compañías reportó a nivel nacional, un total de 135 negocios relacionados con las actividades antes descritas, tal como se indica en la Tabla 1 *Negocios del sector a nivel nacional reportados hasta 2021*, en que la cantidad de negocios pertenecientes a la actividad de I5610.03 son un total de 17 a nivel nacional, mientras que los correspondientes a la CIIU I5621.00 son un total de 118.

**Tabla 1** Negocios del sector a nivel nacional reportados hasta 2021

CIIU	DESCRIPCIÓN	NEGOCIOS REGISTRADOS
I5610.03	Establecimientos que ofrecen comida para llevar	17
I5621.00	Banquetes, bodas, fiestas y otras celebraciones, buffet	118
<b>Total</b>		<b>135</b>

Tomado: Superintendencia de Compañías. Año 2021

#### Selección del Método Muestral



Para el análisis del mercado objetivo, se ha considerado el método probabilístico mediante el muestreo aleatorio simple, el cual consiste en seleccionar observaciones de manera aleatoria a partir de una población (Galindo-Domínguez, 2020).

En este caso la población serán los posibles clientes de negocios de comidas que hacen entregas a domicilio de sus productos. Por lo tanto, se ha establecido una muestra piloto de 558 sujetos a los que se le aplicará una encuesta, a fin de determinar las características del público objetivo al que se orientan las operaciones del negocio.

### **Técnicas de Recolección de Datos**

La recolección de datos en la presente propuesta de emprendimiento se realizará bajo un enfoque cuantitativo, con la finalidad de realizar una descripción de los datos relacionados con las características de los consumidores (Gómez, 2006).

Para recolectar los datos se ha empleado un formulario de encuesta digital con 16 preguntas, orientado a identificar la necesidad del mercado cuya demanda sea satisfecha con los productos que serán ofertados en el emprendimiento propuesto.

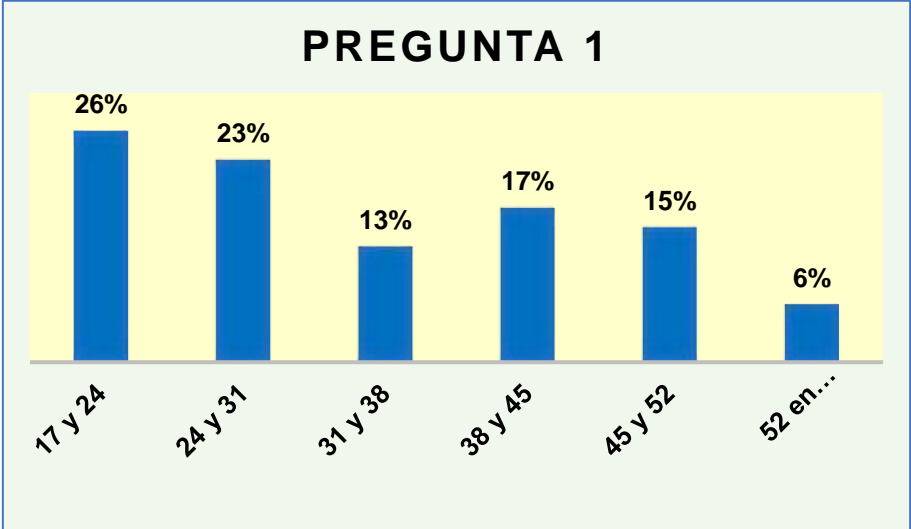
### **Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados**

La encuesta realizada arrojó diversos resultados en torno de las características de los consumidores potenciales a quienes serán dirigidos los productos generados mediante el emprendimiento propuesto. Con una muestra intencional de 558 observaciones se muestran los resultados de las preguntas realizadas:

#### **Pregunta 1. - Por favor, Indique su edad.**

En la Figura 1 los resultados de la pregunta 1 indican que el 26% de los encuestados están en edad de entre 17 y 24 años, siendo el rango con más observaciones; el 23% de los encuestados representan a los sujetos con rango de edad de entre 24 y 31 años; el rango de edad entre 31 y 38 años mostró un 13% de los encuestados; así mismo, el rango de edad entre 38 y 45 años representa el 17% de las observaciones; los sujetos entre 45 y 52 de edad ocupan el 15% de las observaciones. Finalmente, el rango de 52 años en adelante mostró un 6%, siendo el rango con menor porcentaje.

**Figura 1** Pregunta 1- Edades de los consumidores potenciales

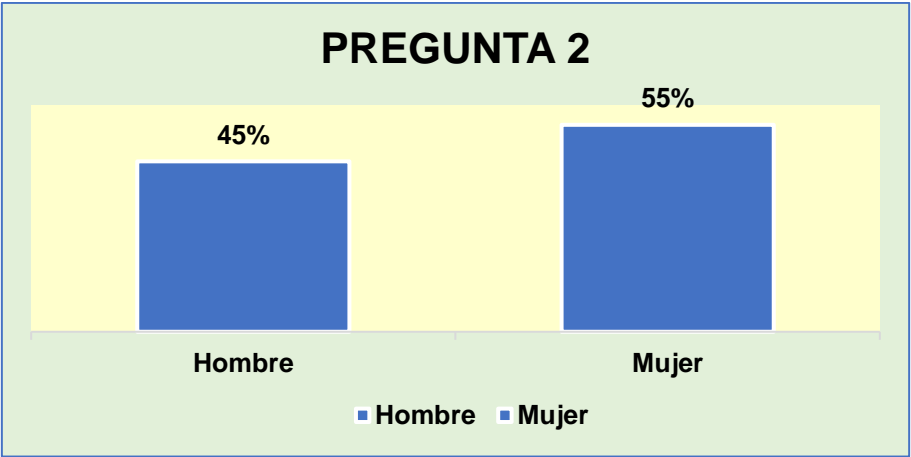


Elaboración Propia

**Pregunta 2. - Por favor, seleccione su género.**

En la Figura 2, la pregunta 2 indica que el 55% de los encuestados son hombres, y el 45% son mujeres.

**Figura 2** Pregunta 2 Género



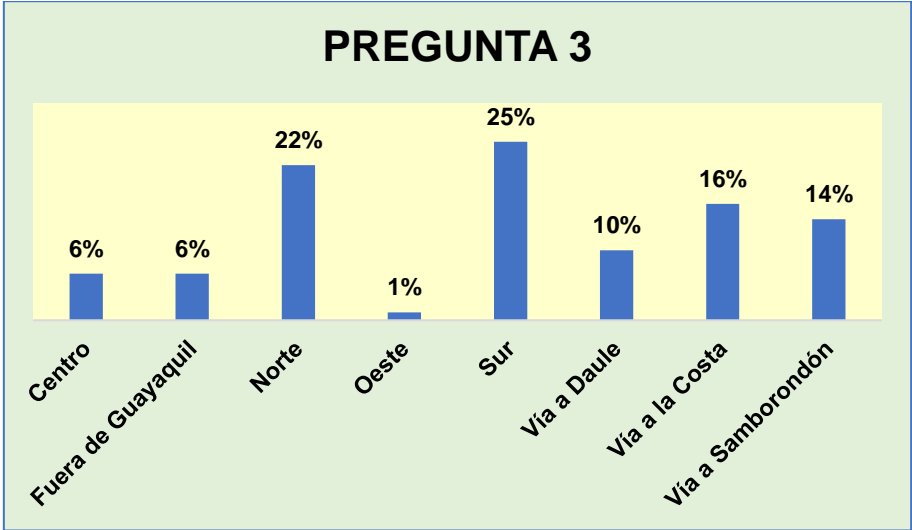
Elaboración Propia

**Pregunta 3. - Por favor, señale el sector en que reside.**

En la Figura 3 los resultados indican que el 25% de los encuestados residen en el sur, seguido del 22% que representa a los encuestados que se localizan en el norte de la ciudad, seguido del 16% que residen Vía a la Costa y del 14% de los que residen Vía a Samborondón. Por su parte, los residentes de Vía a Daule representan el 10%

de los encuestados, seguido de quienes viven fuera de la ciudad y los del centro, que son el 6% cada grupo. Finalmente, los residentes del oeste de Guayaquil son el 1%.

**Figura 3** Pregunta 3 Sector de residencia de los encuestados



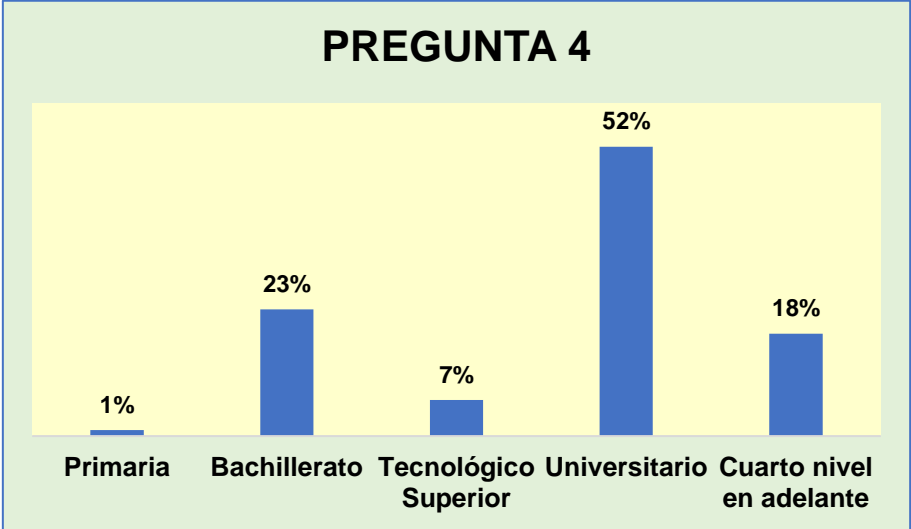
Elaboración Propia

Se puede inferir que el público principal son los encuestados que habitan en el norte y sur de la ciudad, así como quienes residen en Vía a la Costa y Samborondón.

**Pregunta 4. - Por favor, señale el nivel de instrucción académica más alto que ha logrado.**

En la Figura 4 los resultados indican que el 52% de los encuestados son universitarios o con tercer nivel de educación, seguido del 23% con nivel de bachillerato y los encuestados con cuarto nivel en adelante representan el 18%. En el mismo contexto, los encuestados que tienen un nivel de escolaridad de Tecnológico Superior representan el 7% de las observaciones, seguido por el 1% de los que tienen nivel de primaria.

**Figura 4** Pregunta 4 Nivel de instrucción académica de los encuestados

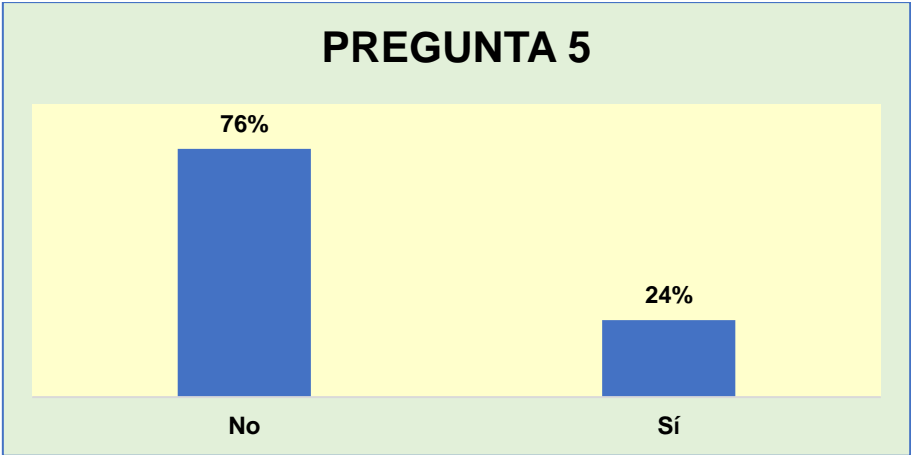


Elaboración Propia

**Pregunta 5. - ¿Actualmente se encuentra laborando?**

Los resultados de la pregunta 5 que se muestran en la Figura 5 indican que el 76% de los encuestados no se encuentran laborando actualmente, mientras que el otro 24% sí tiene empleo.

**Figura 5** Resultados de la pregunta 5

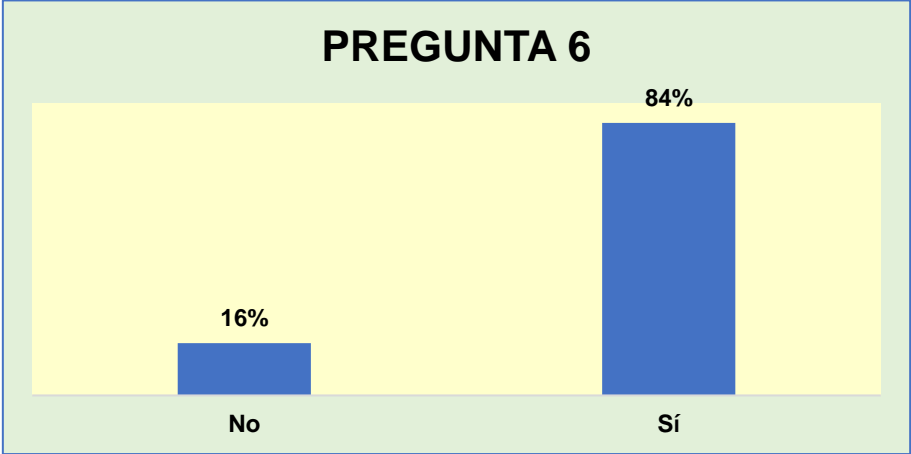


Elaboración Propia

**Pregunta 6. - ¿Ha realizado pedidos de alimentos a domicilio mediante plataformas virtuales?**

Los resultados de la pregunta 6 que se muestran en la Figura 6 indican que el 84% de los encuestados han realizado pedidos de alimentos a domicilio mediante plataformas digitales, mientras que el 16% restante no ha utilizado dicho servicio.

**Figura 6** Resultados de la pregunta 6

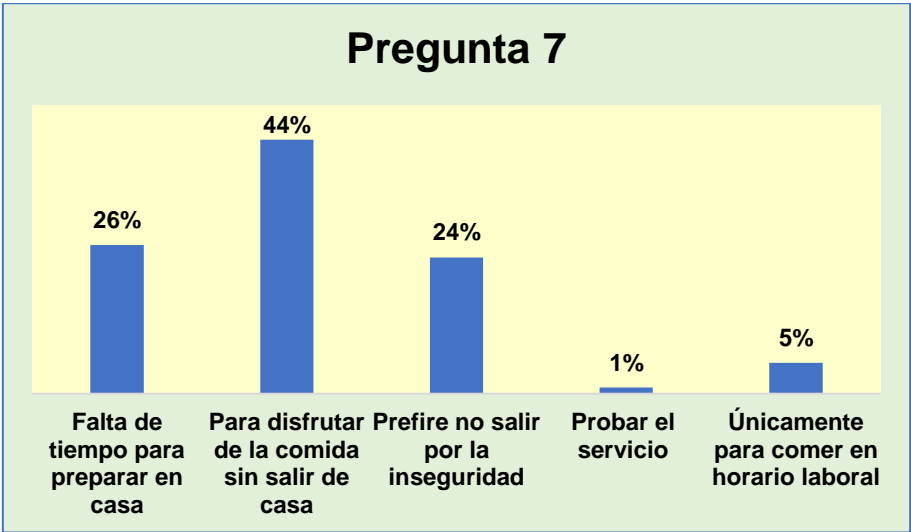


Elaboración Propia

**Pregunta 7. - ¿Por qué prefiere solicitar comida a domicilio?**

Los resultados de la pregunta 7 que se muestran en la Figura 7 indican que el 44% de los encuestados prefieren solicitar comida a domicilio para disfrutar de la comida sin salir de casa, mientras que el 26% solicita comida a domicilio por la falta de tiempo para preparar los alimentos en casa. En el mismo contexto, el 24% de los encuestados prefiere no salir de casa por la inseguridad que se vive en la ciudad.

**Figura 7** Resultados de la pregunta 7



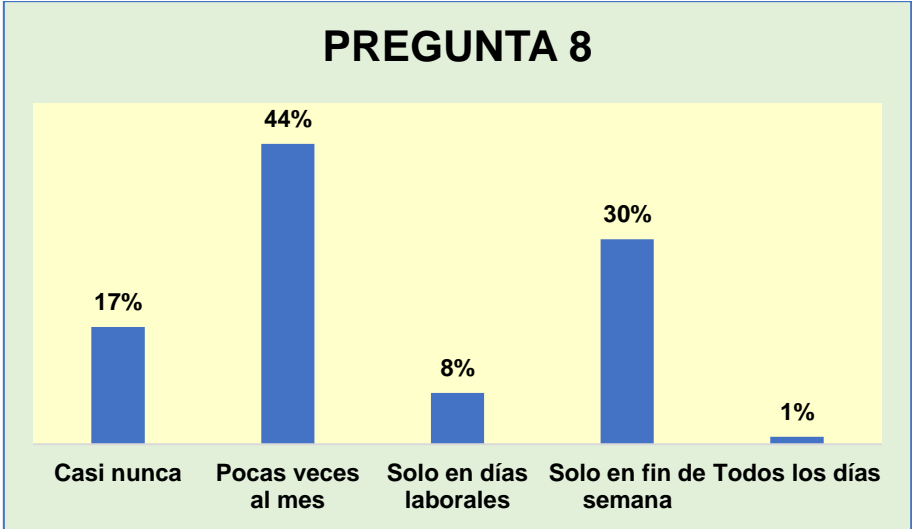
Elaboración Propia

De igual manera, un 5% de los encuestados indican que han solicitado comida a domicilio únicamente para consumo en horario laboral y el 1% restante lo ha hecho por probar el servicio.

**Pregunta 8. - ¿Con qué frecuencia realiza pedidos de alimentos a domicilio?**

Los Resultados de la pregunta 8 mostrados en la Figura 8 señalan que el 44% de los encuestados realizan pedidos de alimentos a domicilio pocas veces al mes, mientras que el 30% de los encuestados realizan pedidos solo en fin de semana; el 17% de casi nunca solicitan alimentos a domicilio. De igual manera, el 8% de los encuestados realiza pedidos de alimentos a domicilio solo en días laborales y el 1% lo hace todos los días.

**Figura 8** Resultados de la pregunta 8

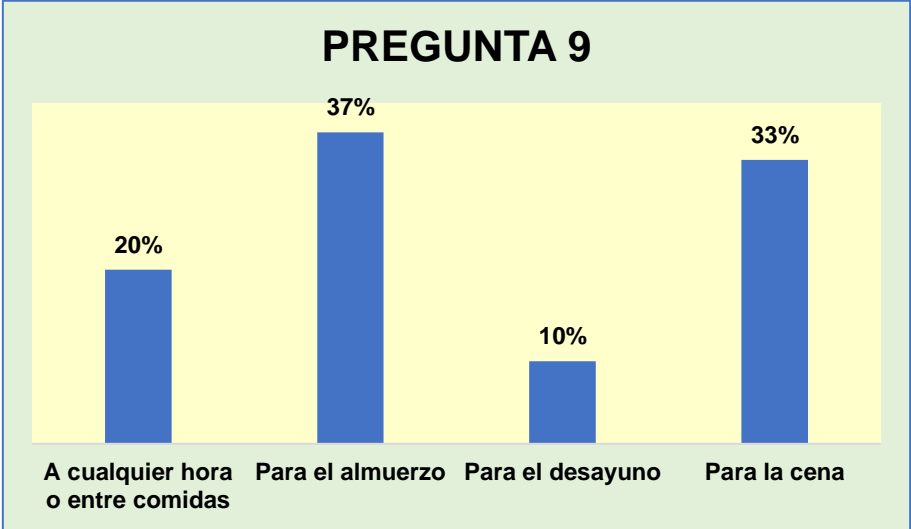


Elaboración Propia

**Pregunta 9. - ¿Para qué comida del día ha solicitado alimentos a domicilio?**

En cuanto a la pregunta número 9, la Figura 9 indica que el 37% de los encuestados solicitan alimentos a domicilio para la hora del almuerzo, mientras que el 33% lo hace para la cena. De igual manera, el 20% de los encuestados han solicitado alimentos a domicilio a cualquier hora o entre comidas y el 10% restante ha solicitado para la hora del desayuno.

**Figura 9** Resultados de la pregunta 9

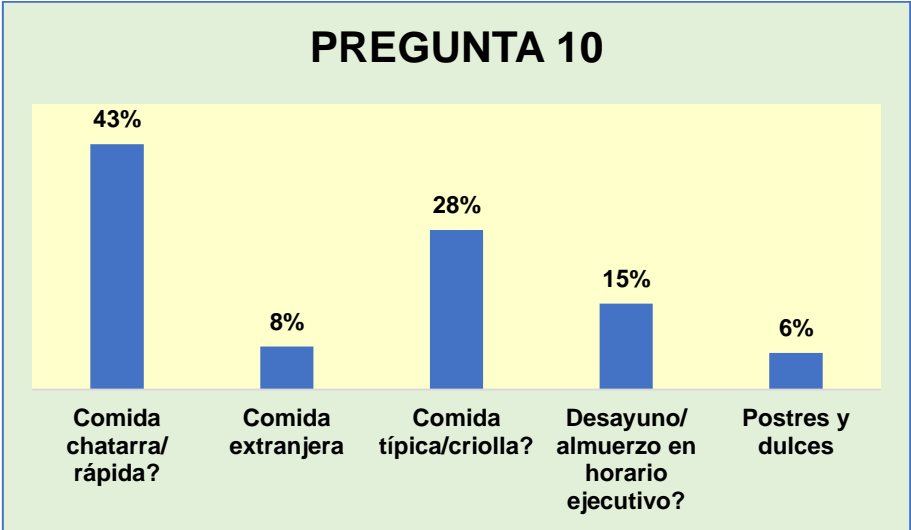


Elaboración Propia

**Pregunta 10. - ¿Qué tipo de comida es la que solicita a domicilio con mayor frecuencia?**

Los resultados de la pregunta 10 muestran en la Figura 10 que el 43% de los encuestados solicitan comida chatarra a domicilio con mayor frecuencia, mientras que el 28% de la muestra solicita comida típica y el 15% desayunos y/o almuerzos en horario ejecutivo. De igual manera, el 8% de los encuestados solicitan a domicilio comida extranjera, seguido del 6% que representa a los que solicitan postres y dulces.

**Figura 10** Resultados de la pregunta 10

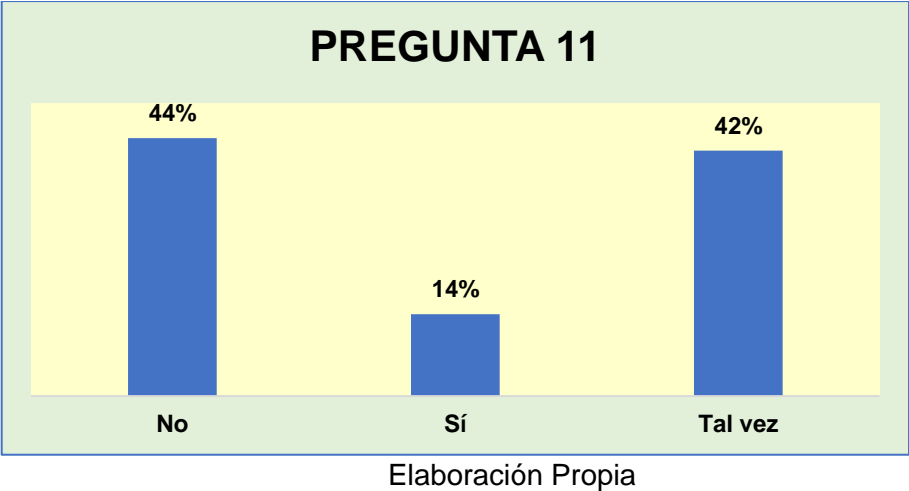


Elaboración Propia

**Pregunta 11. - ¿Considera usted que son saludables los alimentos que solicita con frecuencia?**

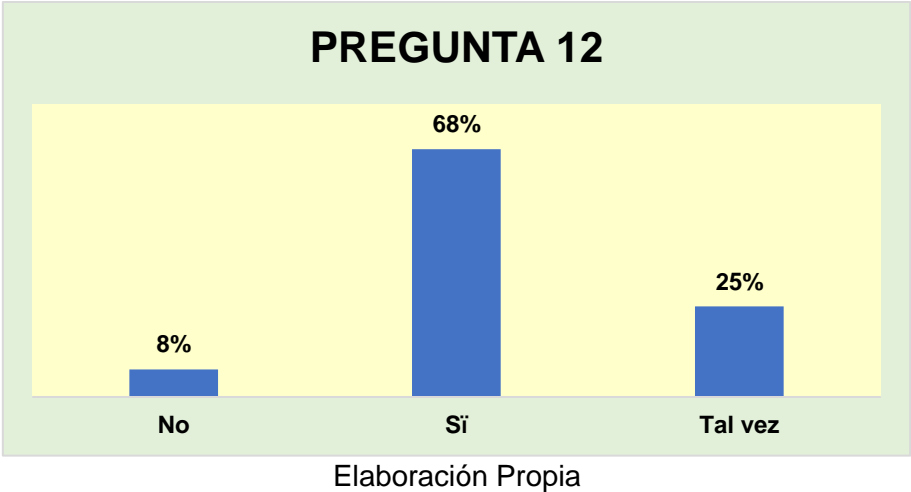
Respecto de la pregunta 11, La Figura 11 indica que el 44% de los encuestados consideran que los alimentos que solicitan con frecuencia no son saludables, mientras que el 14% indican que sí solicitan alimentos saludables. De igual manera, el 42% de los encuestados indican que los alimentos que solicitan tal vez son saludables.

**Figura 11** Resultados de la pregunta 11



**Pregunta 12. - ¿Preferiría solicitar a domicilio comida saludable y con mayor valor nutricional?**

**Figura 12** Resultados de la pregunta 12



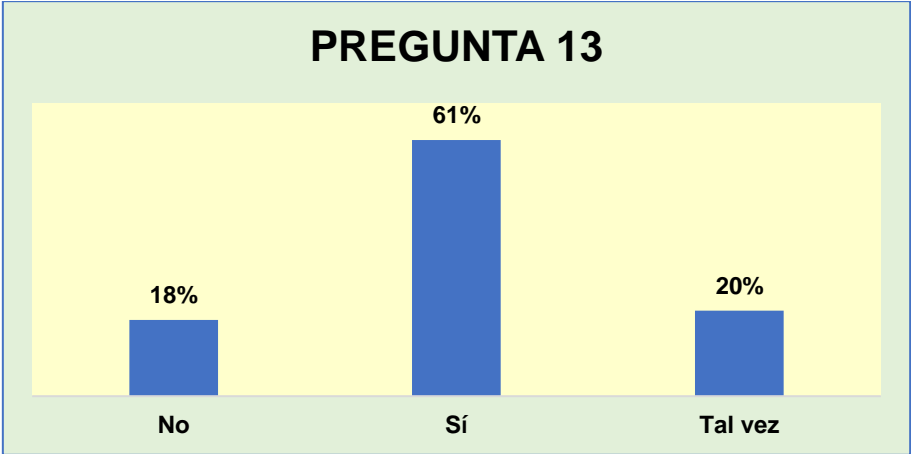


En cuanto a los resultados de la pregunta 12 la Figura 12 muestra que el 68% de los encuestados preferirían solicitar a domicilio comida saludable y con mayor valor nutricional, mientras que el 25% señalan que tal vez y el 8% restante indica que no. Estos resultados indican que los encuestados sí prefieren los alimentos más saludables.

**Pregunta 13. - ¿Considera usted que la comida saludable es más costosa que otras?**

Los resultados de la pregunta 13 que se muestran en la Figura 13 indican que el 61% de los encuestados consideran que la comida saludable es más costosa que otras, el 18% considera que no es costosa. De igual manera, el 20% considera que la comida saludable tal vez es más costosa.

**Figura 13** Resultados de la pregunta 13

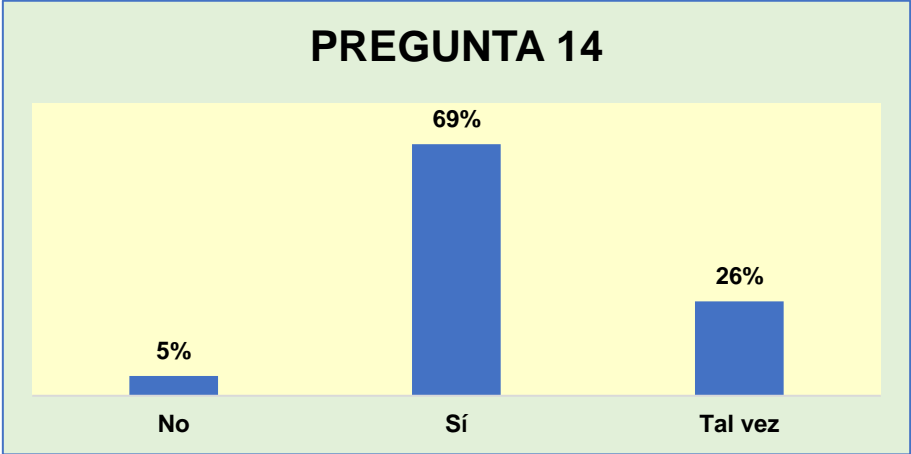


Elaboración Propia

**Pregunta 14. - ¿Usted pagaría un precio razonable por alimentos saludables y de calidad?**

En cuanto a la pregunta 14, los resultados mostrados en la Figura 14 indican que el 69% de los encuestados pagaría un precio razonable por alimentos saludables y de calidad, el 26% señaló que tal vez lo haría, mientras que solo el 5% indicó que no pagaría por alimentos saludables.

**Figura 14** Resultados de la pregunta 14

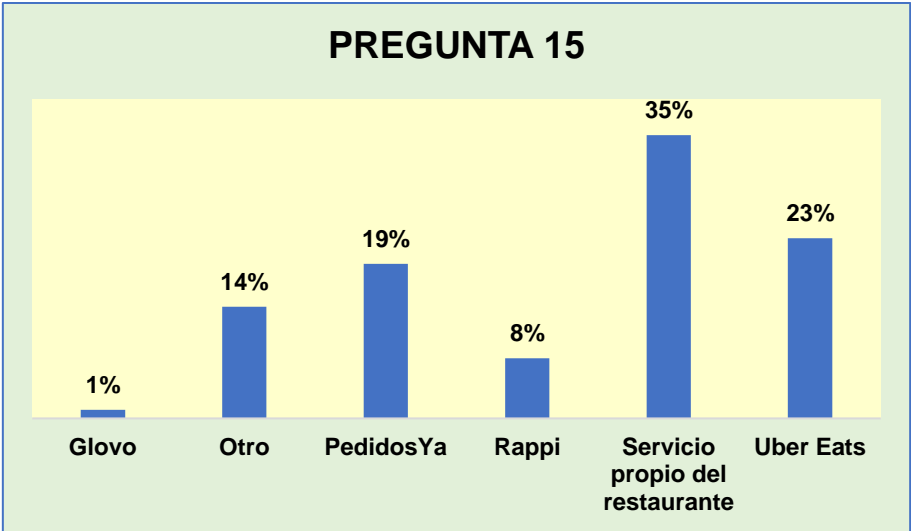


Elaboración Propia

**Pregunta 15. - ¿Qué plataforma digital usa con mayor frecuencia para solicitar comida a domicilio?**

Los resultados obtenidos en la pregunta 15 mostrados en la Figura 15 señalan que el 35% de los encuestados prefiere el servicio propio del restaurante para solicitar comida a domicilio, mientras que el 23% prefiere Uber Eats, el 19% señaló preferir la plataforma PedidosYa; el 14% de los encuestados señalaron la opción “otro” como la plataforma usada con mayor frecuencia y el 8% indicó usar Rappi, seguido del 1% que prefiere Glovo. Por lo tanto, el servicio más utilizado es el propio del restaurante.

**Figura 15** Resultados de la pregunta 15

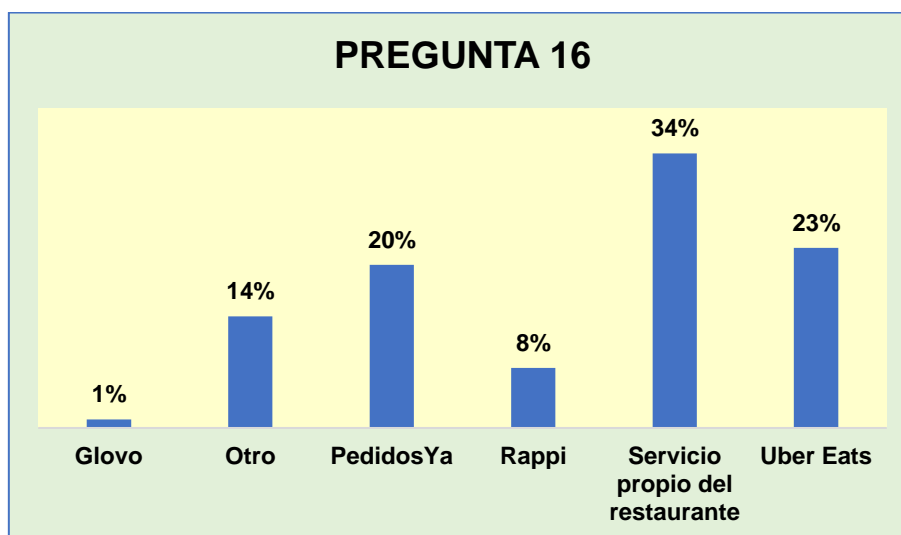


Elaboración Propia

**Pregunta 16. - ¿Cuál considera usted que es el servicio de entregas más eficiente para solicitar comida a domicilio?**

Los resultados de la pregunta 16, en la Figura 16 muestran que el 34% de los encuestados consideran más eficiente el servicio de entrega de los restaurantes, mientras que el 23% considera más eficiente a la plataforma Uber Eats, seguido del 20% que representa a los que consideran a PedidosYa como la plataforma más eficiente. De igual manera, el 14% de los encuestados consideraron la opción “otros” como el servicio más eficiente, mientras que el 1% prefiere Glovo.

**Figura 16** Resultados de la pregunta 16



Elaboración Propia

## **Análisis Externo**

### ***Análisis PESTA.***

PESTA es un análisis externo que se realiza en las organizaciones, en el mismo se evalúan diferentes ámbitos como el Político, Económico, Sociales, Tecnológicos y Ambientales. Este análisis es una herramienta simple y eficiente que permite analizar el entorno en que se desarrollará el negocio, a fin de identificar la posibilidad de que afecten a su correcto desenvolvimiento (París, 2017). Para el respectivo análisis PESTA del emprendimiento propuesto, la Figura 17 muestra los aspectos analizados, con posibles factores que podrían afectar el óptimo desarrollo del negocio.

**Figura 17** Análisis PESTA

<b>POLÍTICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad Política.</li> <li>• Leyes y ordenanzas locales.</li> <li>• Restricciones arancelarias.</li> <li>• Legislación entorno de la pandemia del COVID-19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación de índices macroeconómicos.</li> <li>• Evolución de la demanda.</li> <li>• Incremento de la competencia.</li> </ul>
<b>SOCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografía.</li> <li>• Condiciones Socioeconómicas.</li> <li>• Regionalización.</li> <li>• Limitaciones sociales relacionadas con la pandemia por el COVID-19</li> </ul>	
<b>TECNOLÓGICOS</b>	<b>AMBIENTALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en equipos para elaborar alimentos.</li> <li>• Mejoras en infraestructuras.</li> <li>• Automatización de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación ambiental.</li> <li>• Control de desechos.</li> <li>• Prácticas amigables con el ambiente.</li> </ul>

Elaboración Propia

**Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter.**

En la presente propuesta de negocio se ha realizado un análisis de la competencia mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter, mismo que ha sido estudiado por Michaux y Cadiat (2016), basándose en las diferentes estrategias competitivas descritas por Porter (2015).

En la Figura 18 se muestran 3 fuerzas de competencia horizontales, entre las que se analiza la competencia entre compañías con las mismas actividades productivas y la amenaza de posibles competidores que ingresen en el mercado, la competencia entre competidores ya existentes y la amenaza de la oferta de bienes y servicios que satisfagan las mismas necesidades de diferente manera.

**Figura 18** Fuerzas de Porter – Competencias Horizontales

BARRERAS DE ENTRADA	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES YA EXISTENTES	OFERTA DE BIENES SUSTITUTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser un negocio nuevo, lo que genera falta de confianza en el público objetivo.</li> <li>• Falta de experiencia en el giro de negocio.</li> <li>• Captación de bajo volumen de clientes.</li> <li>• Alcances demográficos limitados.</li> <li>• Poder de los competidores para negociar con los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de precios de los competidores con más tiempo en el mercado.</li> <li>• Satisfacción de la demanda por parte de los competidores.</li> <li>• Competencia con mayor experiencia y reconocimiento en el mercado.</li> <li>• Número de competidores.</li> <li>• Poder de la competencia sobre proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores con la misma gama de productos ofertados.</li> <li>• Productos similares como comida energética o probiótica.</li> <li>• Oferta de productos saludables con características diferentes.</li> <li>• Diversidad de productos sustitutos con mayor reconocimiento.</li> </ul>

Elaboración Propia

En el mismo escenario, la Figura 19 describe 2 fuerzas competitivas verticales, que corresponden al poder de negociación de las organizaciones con sus proveedores y el poder para negociar con los clientes.

**Figura 19** Fuerzas de Porter – Competencias Horizontales

PODER DE NEGOCIACIÓN ANTE LOS PROVEEDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de compras de insumos para producción.</li> <li>• Negociación en los precios de los servicios adquiridos como las consultorías.</li> <li>• Análisis de los precios de las plataformas digitales.</li> <li>• Facilidades para acceder a los proveedores.</li> <li>• Costos de compras en relación al costo de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertas mediante canales digitales.</li> <li>• Seguimiento de la satisfacción de los clientes.</li> <li>• Sensibilidad de los costos de la producción generada.</li> <li>• Precios de venta y reacción del mercado.</li> <li>• Variación en el volumen de ventas.</li> <li>• Concentración de compradores.</li> </ul>

Elaboración Propia

### ***Estudio del Sector, Dimensión del Mercado, Estimación del Mercado Meta.***

Para el análisis del mercado se ha considerado a los negocios que se localizan en la ciudad de Guayaquil y que la Superintendencia de Compañías reportó hasta el año 2021, obteniendo un total de 40 empresas, que serían los competidores directos en cuanto a las actividades productivas en que se enmarca la propuesta.

Como se muestra en la Tabla 2, en Guayaquil los negocios correspondientes a la CIIU I5610.03 (Establecimientos que ofrecen comida para llevar) únicamente son 4 y 36 los correspondientes a la CIIU I5621.00 (Banquetes, bodas, fiestas y otras celebraciones, buffet).

**Tabla 2** Negocios activos en la ciudad de Guayaquil hasta 2021

<b>CIIU</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>NEGOCIOS ACTIVOS</b>
<b>I5610.03</b>	Establecimientos que ofrecen comida para llevar	4
<b>I5621.00</b>	Banquetes, bodas, fiestas y otras celebraciones, buffet	36
<b>Total</b>		<b>40</b>

Tomado: Superintendencia de Compañías. Año 2021

Por lo tanto, es un mercado competitivo, a pesar de la extensión geográfica de la ciudad y la demografía, puesto que son relativamente pocos los negocios con actividades similares. En ese sentido, se tiene como meta acaparar un 2.44% del mercado en las condiciones actuales.

### ***Perfil del Consumidor***

El perfil del consumidor está basado en los resultados de la encuesta realizada, siendo principalmente consumidores mayores de edad que solicitan el servicio de comida a domicilio, así también, clientes que preferirían solicitar a domicilio comida saludable y con mayor valor nutricional, y los que están dispuestos a pagar un precio razonable.

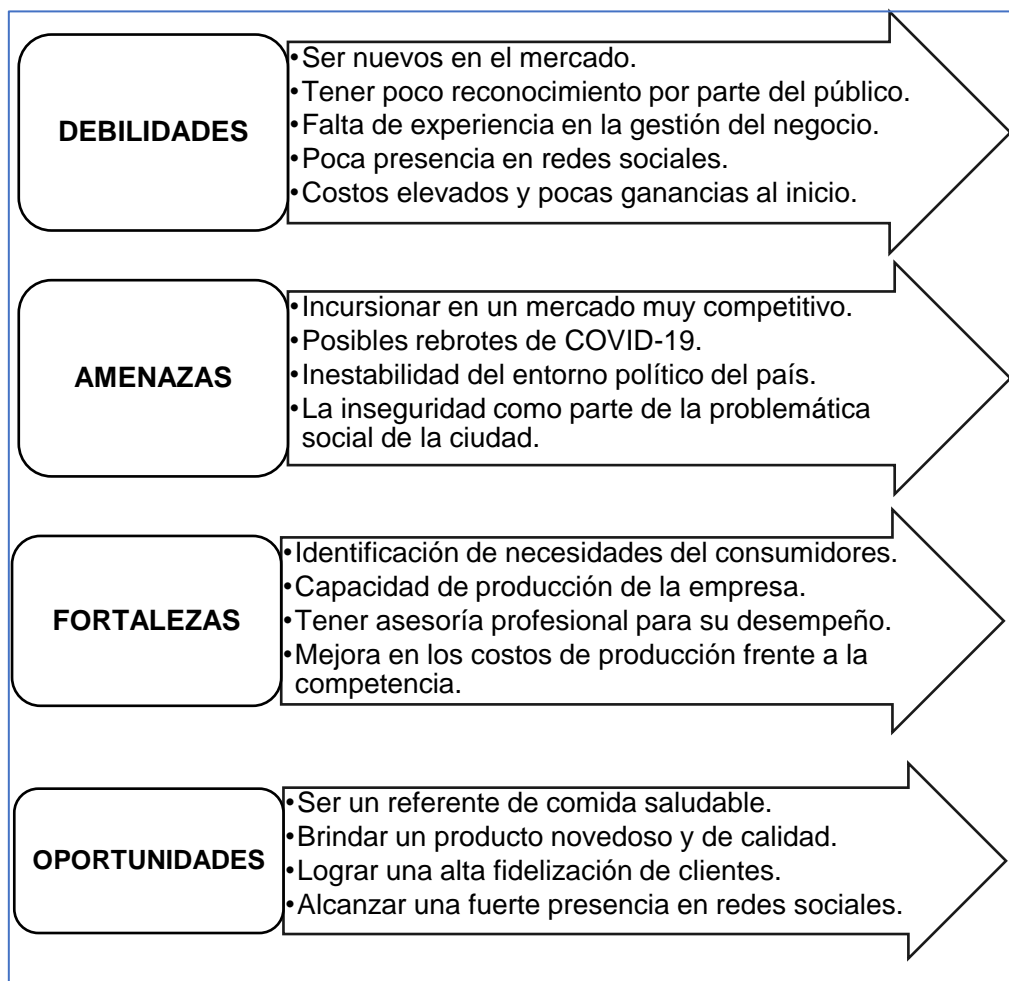
## Análisis Interno

### Análisis DAFO

Para el logro de los objetivos de una organización, sea comercial, educativa, tecnológica, etc., se deben de tomar en cuenta varios factores que influyan en su desempeño, sean estos aspectos internos que pueden ser controlados por la organización y factores externos que no están bajo su control (Quintanal-Díaz, Trillo-Miravalles, & Goig-Martínez, 2021).

Para la realización de este análisis deben identificarse las oportunidades y amenazas consideradas como factores externos y como factores internos las debilidades y fortalezas, de esta manera se establecen estrategias para la toma de decisiones en relación con el entorno de la organización, tal como se muestra en la Figura 20.

**Figura 20** Análisis DAFO



Elaboración Propia

## **Análisis CAME**

El análisis CAME permite determinar cómo actuar ante los aspectos analizados en la matriz DAFO, es decir, las debilidades se pueden corregir, las amenazas se pueden afrontar, las fortalezas se pueden mantener y las oportunidades se pueden explotar (Sánchez-Huerta, 2020).

A continuación, la Figura 21 presenta el camino de acción a tomar con base en el análisis DAFO antes desarrollado.

**Figura 21** Análisis CAME



Elaboración Propia

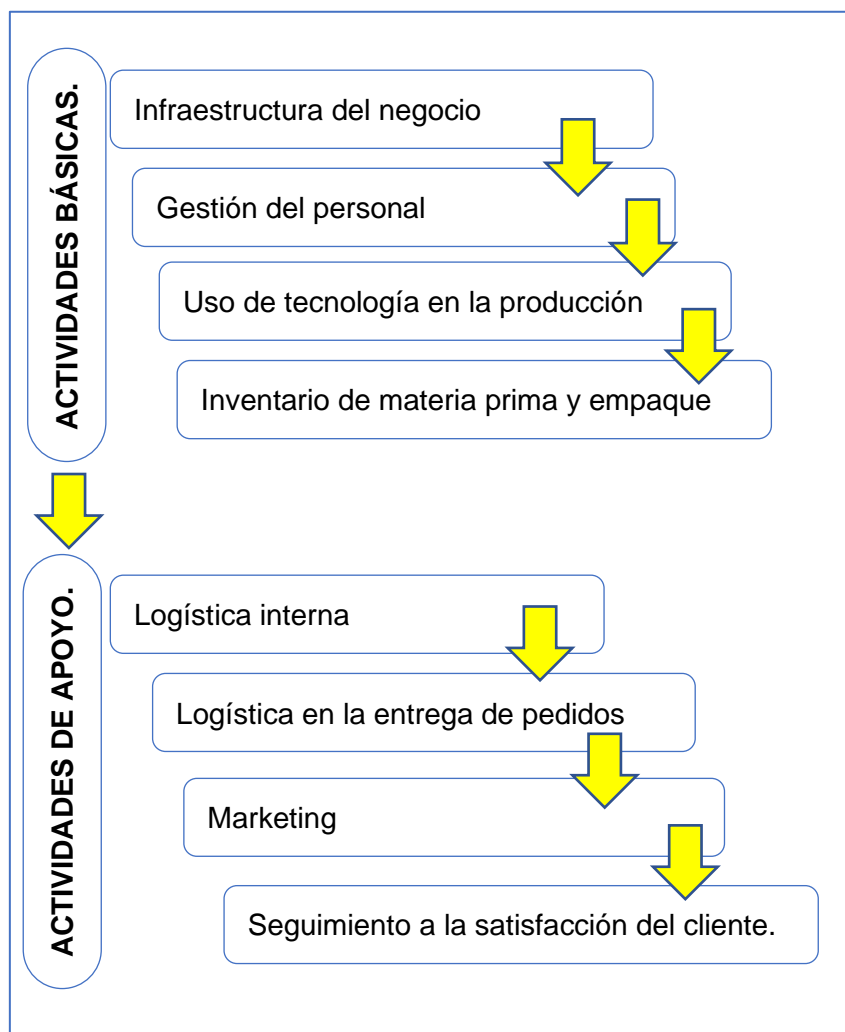


## Cadena de valor

La cadena de valor de una organización es un sistema que analiza el modelo de negocio desde una perspectiva que involucra a los proveedores, los canales de distribución y los clientes. Además, implica la relevancia de las relaciones entre las actividades internas de la empresa y su relación con los proveedores, los miembros del canal de distribución y los clientes (Vivar-Astudillo, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2020).

En este sentido, Porter (1985) mediante su modelo de cadena de valor permitió establecer la valoración de las empresas de acuerdo con las actividades que generan valor al producto final. Para ello,

**Figura 22** Descripción de la cadena de valor de la propuesta de negocio



Elaboración Propia

Entre las actividades de la cadena de valor identificadas en la presente propuesta de negocio se encuentran como actividades básicas:

- Infraestructura del negocio: relacionada con las condiciones y el mantenimiento de las instalaciones físicas de la dark kitchen para proporcionar alimentos producidos en óptimas condiciones;
- La gestión del personal: se encargará del personal operativo y de gestión de la dark kitchen, así como de los pagos y la retención del talento;
- Uso de tecnología en la producción: el desarrollo de producción gastronómica con equipos avanzados y el uso de aplicativos para gestionar la promoción de los productos;
- Inventario de materia prima y empaque: gestión de los insumos para la producción de alimentos, misma que debe estar en stock de acuerdo con la demanda, además el control del material de empaque con el que se entregarán los pedidos en las mejores condiciones.

Por otro lado, la cadena de valor de la presente propuesta muestra las siguientes actividades de apoyo:

- Logística interna: implica el movimiento de la materia prima en el proceso de producción procurando la calidad e inocuidad alimentaria hasta el empaqueo del producto y su salida del establecimiento;
- Logística en la entrega de pedidos: Coordinación con el servicio de delivery, seguimiento en tiempo real de la entrega desde la dark kitchen hasta el domicilio del cliente.
- Marketing: Promoción de los productos en redes sociales y los canales oportunos.
- Seguimiento a la satisfacción del cliente: Incluye las actividades relacionadas con monitorear la fidelidad del consumidor, y la frecuencia con que solicita el servicio/producto.

## Diagnostico

### **Matriz de Crecimiento de Ansoff**

Una herramienta conocida para analizar las estrategias de crecimiento de la organización es la Matriz de Ansoff, la cual analiza las variables producto-mercado según lo novedoso y su actualidad, dando como resultado una estrategia expansiva o de diversificación.

Su finalidad es direccionar las acciones de las empresas que buscan crecer, tanto en el mercado en que se encuentran o en nuevos mercados en que aún no se haya incursionado (Martinez-Pedros & Milla-Gutiérrez, 2012).

La Figura 23 muestra las estrategias de la presente propuesta de negocio, para lo cual se tendrá como estrategia principal la penetración de mercado y el desarrollo de productos, mismos enfocados en la producción de alimentos saludables en la dark kitchen propuesta.

**Figura 23** Matriz de Ansoff

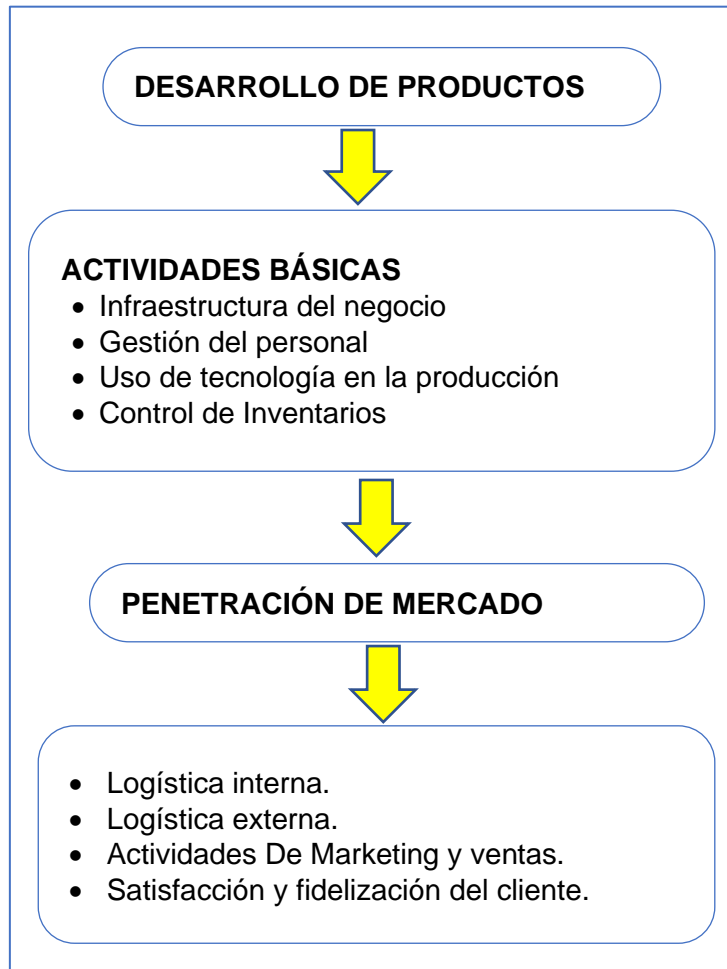
<b>PRODUCTOS</b> <b>MERCADOS</b>	<b>ACTUALES</b>	<b>NUEVOS</b>
<b>ACTUALES</b>	<b>Penetración de Mercado</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Promoción mediante redes sociales.</li><li>• Captar clientes con preferencias culinarias insatisfechas.</li><li>• Incrementar la demanda de comida saludable.</li></ul>	<b>Desarrollo de Productos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Promoción de una gama de productos novedosos.</li><li>• Generar productos diferenciados en el mercado.</li><li>• Introducir productos nutritivos que sean competitivos.</li></ul>
<b>NUEVOS</b>	<b>Desarrollo de Mercados</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Expandir canales de distribución existentes.</li><li>• Atracción de clientes de otros mercados.</li><li>• Diversificar el público objetivo.</li></ul>	<b>Diversificación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Expansión de la gama de productos de acuerdo a las tendencias.</li><li>• Generación de productos de acuerdo a la identificación de nuevas necesidades y el entorno.</li></ul>

Elaboración Propia

## Mapa Estratégico de Objetivos

A continuación, en la Figura 24 se muestra el mapa estratégico de objetivos de la propuesta de dark kitchen, en el cual se indica que las estrategias estarán basadas en la penetración del mercado y el desarrollo de los productos, dichos objetivos serán conseguidos mediante las actividades básicas y de apoyo.

**Figura 24** Mapa estratégico de Objetivos



Elaboración Propia

## Conclusiones

Una vez desarrollado el presente capítulo, se presentan las siguientes conclusiones:

- En la ciudad de Guayaquil son relativamente pocos los negocios de preparación de alimentos para entregas a domicilio, con una existencia de 40 negocios reportados por la Superintendencia de Compañías.
- Los resultados de la encuesta de necesidad realizada indican que los clientes potenciales están en los rangos de edad entre 17 y 24 años y entre 24 y 31 años, la mayoría tienen instrucción de tercer nivel en adelante.
- Además, el público principal habita en el norte y sur de la ciudad, así como quienes residen en Vía a la Costa y Samborondón.
- El público objetivo prefiere solicitar comida a domicilio para disfrutar de sin salir de casa, otros solicitan por la falta de tiempo para preparar los alimentos en casa o prefieren no salir de casa por la inseguridad que se vive en la ciudad.
- La encuesta además señaló que el público con mayor frecuencia solicita alimentos a domicilio para la hora del almuerzo y para la cena.
- Los encuestados indicaron que preferirían solicitar a domicilio comida saludable y con mayor valor nutricional, además estarían dispuestos a pagar un precio razonable por alimentos saludables y de calidad.

## Capítulo III

### Plan Estratégico

#### Objetivo Comercial y Estrategias (Tomada De La Matriz Ansoff)

En la presente propuesta de implementar una dark kitchen de comida saludable en la ciudad de Guayaquil, se ha realizado con base en el análisis de producto-mercado el establecimiento de objetivos comerciales enfocados en la penetración de mercado y el desarrollo de productos, para lo cual se detallan los siguientes objetivos comerciales y específicos:

#### ***Objetivo Comercial:***

Desarrollar el modelo de negocio de una Dark Kitchen en la ciudad de Guayaquil enfocada en la elaboración de comida saludable para participar en un mercado con 40 negocios en funcionamiento.

#### ***Objetivos Específicos:***

- Lograr una penetración de mercado con un 2.44% de participación de la dark kitchen propuesta.
- Captar clientes cuyas preferencias estén enfocadas en consumir alimentos saludables.
- Satisfacer la demanda de pedidos a domicilio mediante una oferta de alimentos saludables.
- Promocionar un menú saludable y variado que sea diferente de lo comúnmente ofertado en las plataformas de pedidos a domicilio.
- Introducir al mercado productos saludables que sean competitivos en el mercado y rentables para el negocio.
- Optimizar los recursos de la dark kitchen para que el negocio sea sostenible en el tiempo y genere rentabilidad.

## Plan Comercial

### ***Marketing Mix Para Producto (Bien O Servicio)***

Para la ejecución del plan comercial de la dark kitchen propuesta se precisa del análisis del entorno de la organización, a fin de establecer las estrategias para conseguir los objetivos comerciales del negocio basándose en estrategias de marketing como llegar al público objetivo y la colocación del producto en el mercado (O. C. Ferrell; Michael D. Hartline, 2012). Por lo tanto, como parte del plan de marketing se consideran los siguientes aspectos:

- **Producto.** – Este aspecto establece que el principal producto a ser ofertado son los alimentos preparados bajo estándares de calidad que conserven la inocuidad y sean fuente de nutrientes, lo cual es un producto diferente de los comúnmente ofrecidos en las plataformas digitales, mismos que en su mayoría son comidas rápidas o con bajo valor nutricional.
- **Precio.** – El precio del producto dependerá principalmente de los costos de producción, no obstante, se busca que sean accesibles y estén al alcance de la mayoría de los consumidores partiendo desde un valor de \$3,00 de acuerdo con el tipo de alimento existente en el menú.
- **Plaza.** – Considerando el número de empresas dedicadas a la misma actividad productiva que la dark kitchen propuesta, el mercado se torna competitivo. Además, los consumidores pertenecen a diferentes sectores de la ciudad y las entregas a domicilio se realizarán por medio del servicio de entrega de plataformas digitales.
- **Promoción.** – La promoción de los menús ofrecidos por la dark kitchen se realizará mediante las plataformas digitales de entregas a domicilio, adicionalmente se realizarán campañas publicitarias mediante redes sociales. Como parte de las promociones se realizarán descuentos por la frecuencia y fidelidad por parte de los clientes.

## ***Benchmarking***

Este es un método de comparación del rendimiento y funcionamiento del negocio que tiene como objetivo medir y mejorar la calidad y el desarrollo del mismo, empleando mejoras a prácticas y procesos productivos y a su vez comparando el crecimiento con empresas del mismo sector, manteniendo la política de mejora continua (McDonald & Tanner, 2007).

De esta forma, la dark kitchen propuesta tomará en consideración el actuar de las demás empresas del mismo sector, principalmente en lo referente a certificaciones, promociones y la mejora continua de procesos productivos, así como también la optimización de la cadena de valor y las entregas oportunas de los pedidos realizados.

## ***Gestión De Ventas***

La estrategia de ventas de la dark kitchen propuesta se basa en el incremento paulatino de las ventas y del número de clientes fidelizados que compren con frecuencia la comida saludable ofertada, permitiendo ser una marca que se posicione y que genere novedad en cuanto a sus productos debidamente diferenciados.

## ***Operaciones Comerciales***

Las operaciones comerciales se realizarán principalmente utilizando las plataformas digitales de pedidos a domicilio, tales como Rappi, Uber Eats y PedidosYa; además, los pagos serán recibidos mediante transferencias bancarias y el uso de tarjetas de débito o crédito según la plataforma en la que se realice el pedido.

## ***Territorios Y Rutas, Productividad En Ruta***

La dark kitchen se localizará en el centro de la ciudad, por lo tanto, lo óptimo es realizar la entrega de los pedidos en un territorio de no menos de 7Km a la redonda, a fin de proporcionar un servicio oportuno de calidad y sin demoras. No obstante, esta logística estará a disposición del aplicativo en el que se realice el pedido.

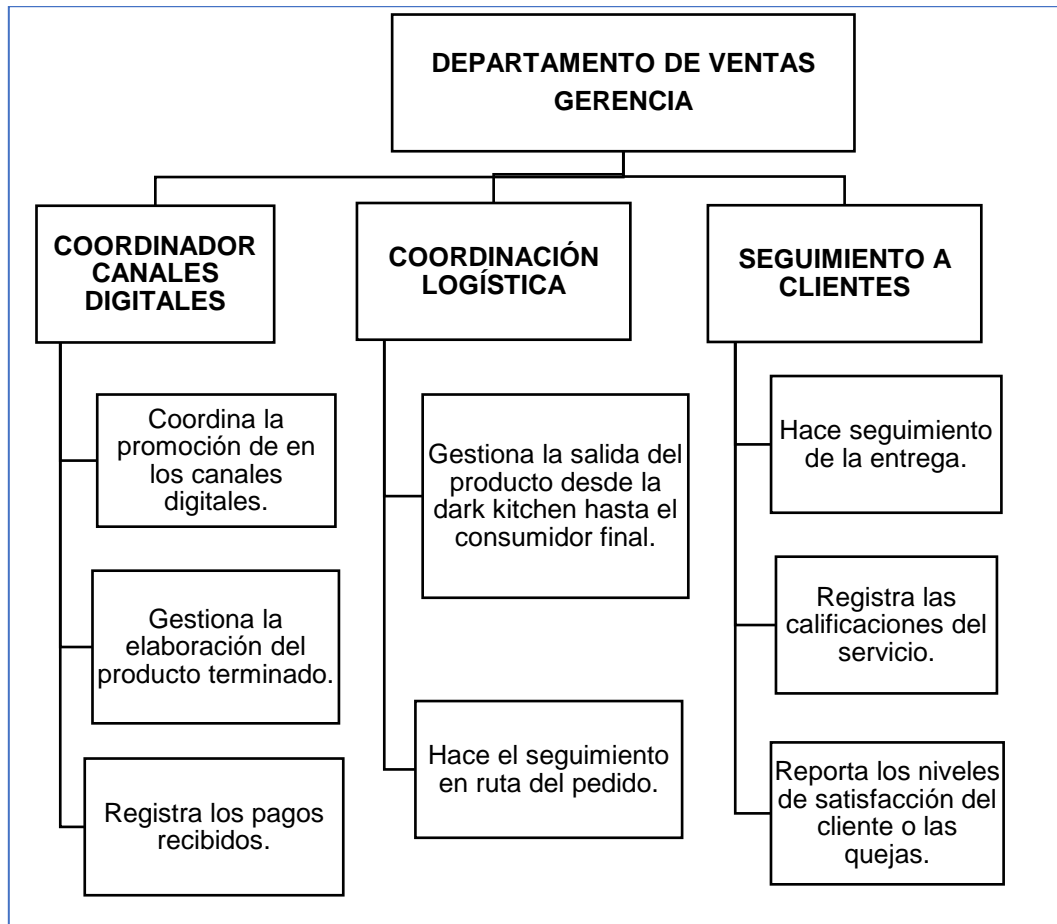
## ***Organización y Funciones de la Estructura de Ventas***



## Propuesta De La Estructura Organizacional Y Funcional

A continuación, la **Figura 25** presenta la estructura del departamento de ventas, con sus respectivas divisiones.

**Figura 25** Estructura Organizacional del Departamento de Ventas



Elaboración Propia

### **Función De Los Cargos Del Área Comercial**

El departamento de ventas será dirigido por un gerente que tendrá como principal objetivo supervisar, coordinar y dirigir las actividades del equipo, así como también reportar los resultados y las novedades del departamento.

La coordinación de canales digitales tendrá como objetivo gestionar las actividades relacionadas a la administración de la plataforma comercial y las redes sociales; la coordinación logística Gestionará el movimiento del pedido realizado, desde la dark kitchen hasta que el pedido realizado llegue a manos del consumidor; finalmente el área de seguimiento a clientes se encargará de reportar las calificaciones

del servicio por parte de los consumidores y recibir las quejas u observaciones que realicen los mismos.

## **Mercado, Previsiones, Cuotas y Presupuesto De Ventas**

### ***Dimensionamiento Del Mercado***

El mercado donde competirá la Dark Kitchen propuesta, consta de 40 negocios con actividades productivas similares en la ciudad de Guayaquil. Para proyectar un mercado objetivo para la producción de los alimentos se ha considerado la muestra piloto con la cual se realizó la encuesta.

Por lo tanto, se ha establecido un mercado inicial con 558 clientes potenciales, de los cuales, el 68%, es decir, 379 encuestados preferiría solicitar a domicilio comida saludable y con mayor valor nutricional; de la misma muestra el 69% que son 385 clientes potenciales están dispuestos a pagar un precio razonable por alimentos saludables y de calidad. Estas estadísticas se muestran en la Figura 12 y la Figura 14.

### ***Determinación De Las Previsiones***

Con base en las estadísticas obtenidas en la encuesta realizada, que se muestran en la Figura 12 y la Figura 14, se ha considerado que la cantidad potencial de ventas al día sería de entre 379 y 385 unidades de producto, con un promedio de 382, las que serán ofertadas desde \$ 4,00, lo cual arroja los resultados que se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 3** Previsión de ventas

<b>UNIDADES DIARIAS</b>	<b>UNIDADES SEMANALES</b>	<b>UNIDADES MENSUALES</b>
379	1895	7580
385	1925	7700
<b>382</b>	1910	7640

Elaboración Propia

### ***Presupuestos Y Cuotas De Ventas***

A continuación, en la Tabla 4 se indica la proyección de las ventas de acuerdo con el sector potencial en que se ofertarán las unidades de producción. La información

concerniente a la asignación porcentual de las cuotas de venta proyectadas ha sido tomada considerando los resultados de la encuesta presentados en la Figura 3, respecto del sector de residencia de los encuestados; además, se ha unificado los sectores por su cercanía.

**Tabla 4** Cuotas de ventas por sector en unidades

<b>SECTOR</b>	<b>ASIGNACIÓN %</b>	<b>CUOTA SEMANAL</b>	<b>CUOTA MENSUAL</b>
CENTRO	6%	458	1.834
NORTE Y VÍA A DAULE	32%	2.445	9.779
SUR	25%	1.910	7.640
OESTE Y VÍA A LA COSTA	17%	1.299	5.195
DURÁN Y VÍA A SAMBORONDÓN	20%	1.528	6.112

Elaboración Propia

## **Diseño de la Compensación Para el Área Comercial**

### ***Estructura Fija Y Variable***

El salario considerado para cada posición mostrada en Tabla 4 del apartado anterior, se ha tomado como fijo a ser percibido por cada colaborador, con los respectivos beneficios de ley.

### ***Primas E Incentivos***

Como parte de los incentivos que se otorgará a los colaboradores, se ha considerado un 2% de incremento al salario por motivo de comisiones en ventas, las cuales serán otorgadas de acuerdo con el nivel de utilidades alcanzado en el mes de actividades.

### ***Gastos De Movilización Y Viáticos***

Se proporcionará un servicio de movilización a los colaboradores según su sector de residencia y la extensión del horario laboral.

### **Control de la Gestión Comercial**

### ***Control Del Volumen De Ventas***

Para el control de las ventas se establecerán matrices en Excel con información del producto alimenticio vendido y datos básicos, tales como:

- Datos del cliente.
- Formas de pago.
- Cantidad productos comprados.
- Sector de entrega de pedidos.
- Comprobantes de pago generados.

Con la información generada de las ventas realizadas se podrá evaluar diferentes aspectos tanto del negocio como de los clientes, como son:

- La frecuencia de las compras de los clientes.
- El comportamiento del producto en el mercado.
- La rotación del inventario de insumos.
- El producto con mayores ventas.
- Frecuencias de las rutas de entrega.

### ***Control De Otras Dimensiones De La Venta***

Dentro de la gestión de las ventas se han considerado otras dimensiones como el control financiero para medir la rentabilidad del negocio y su permanencia en el mercado. Otro aspecto es la medición del clima laboral, la cual como parte de los incentivos incluirá las respectivas prestaciones de ley, capacitaciones, indumentaria distintiva, transporte, alimentación.

### ***Evaluación Del Equipo Comercial***

La evaluación del equipo comercial dependerá de las distintas coordinaciones, siendo la coordinación de canales digitales los que permitan acercar las actividades y

productos de la dark kitchen al público; de igual manera, el seguimiento a clientes permitirá afianzar la satisfacción y fidelización de los clientes. Por lo tanto, el departamento de ventas se evaluará de acuerdo a las variaciones en ventas que se generen en el transcurso del mes de operaciones.

### **Cuadro De Mando Del Gerente De Ventas**

La Gerencia de ventas estará a cargo de diferentes perspectivas de la dark kitchen propuesta, es este sentido, la Tabla 5 muestra las perspectivas como son el aspecto financiero, la gestión operativa interna, productividad y motivación de los colaboradores y la satisfacción del cliente.

**Tabla 5** Cuadro de Mando Integral de la Gerencia de Ventas

<b>Aspecto Financiero</b>	<b>Satisfacción de Clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo de Caja.</li> <li>• Indicadores Financieros.</li> <li>• Reportes y proyecciones.</li> <li>• Costos y gastos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificación de servicios en las plataformas.</li> <li>• Medición de aceptación en redes sociales.</li> <li>• Análisis de los volúmenes de ventas.</li> </ul>
<b>Gestión Operativa y Procesos internos</b>	<b>Productividad y Motivación de los Colaboradores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los procesos internos de elaboración de alimentos.</li> <li>• Gestión de calidad e inocuidad alimentaria al interior de la dark kitchen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición del clima laboral.</li> <li>• Nivel de productividad de los colaboradores.</li> <li>• Formación y Desarrollo.</li> </ul>

Elaboración Propia

## Capítulo IV

### Estudio Económico y Financiero

#### Hipótesis de partida

#### *Capital inicial*

La inversión inicial de la presente *Dark Kitchen* propuesta es de 20.035,00 USD, que serán destinados a la adquisición de equipo del cómputo para el área de gestión, el mobiliario de las instalaciones, el equipamiento de la cocina y las remuneraciones de los colaboradores. Los rubros descritos en la **Tabla 6** conforman la inversión inicial de la presente propuesta de negocio

**Tabla 6** Inversión Inicial Dark Kitchen

CONCEPTO	MONTO INICIAL
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 6.300,00
EQUIPOS DE CÓMPUTO Y MOBILIARIO	6.127,00
EQUIPAMIENTO DE LA COCINA	7.608,00
<b>TOTAL, INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 20.035,00</b>

Elaboración Propia

En cuanto al detalle de la estructura del pago de las remuneraciones de los colaboradores, la **Tabla 7** muestra los sueldos que recibirán.

**Tabla 7** Salarios

DETALLE DEL PAGO DE SALARIOS			
CANT. PERSONAL	CARGO	SALARIO UNITARIO	PAGO SALARIO
1	GREENTE DE VENTAS (1)	700	700,00
3	COORDINADORES (3)	550	1.650,00
2	ASISTENTES DE GESTIÓN (2)	500	1.000,00
1	CHEF (1)	700	700,00
3	ASISTENDE DE COCINA (3)	450	1,350,00
2	ASISTENTES DE SERVICIO	450	900,00
<b>12</b>	<b>TOTALES</b>		<b>6.300,00</b>

Elaboración Propia

De igual manera, en la **Tabla 8** se detalla el gasto correspondiente a los equipos eléctricos, línea blanca, mobiliario en acero inoxidable y los utensilios en general con que se equipará la cocina de la Dark Kitchen propuesta, lo que resulta en un total de \$ 7.608,00 USD, los precios cotizados incluyen IVA.

**Tabla 8** Inversión en equipamiento de cocina

<b>EQUIPAMIENTO DE COCINA - DARK KITCHEN</b>			
<b>CANT</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>
1	CONGELADOR INDURAMA TAPA DE VIDRIO	\$ 630,00	\$ 630,00
1	COCINA REFORZADA 3QUEMADORES 1 FREIDORA	550,00	550,00
1	FRIGORÍFICO VERTICAL DE 2 PUERTAS	1.750,00	1.750,00
1	COCINA MULTISERVICIO	700,00	700,00
1	OLLA ARROCERA INDUSTRIAL	400,00	400,00
1	LICUADORAS OSTER	87,00	87,00
1	PROCESADOR DE ALIMENTOS	45,00	45,00
1	HORNO ELÉCTRICO 5 PARRILLAS	400,00	400,00
1	EXPRIMIDOR DE NARANJAS INDUSTRIAL	65,00	65,00
1	EXTRACTOR DE JUGOS	90,00	90,00
1	BATIDORA DE PEDESTAL PROFESIONAL	200,00	200,00
1	JUGUERA DE DOS TANQUES 15L C/U	350,00	350,00
1	BATIDORA DE IMERSIÓN	35,00	35,00
1	LAVABO INDUSTRIAL (240CM)	750,00	750,00
2	MESA ACERO INOX TRES NIVELES, MEDIDAS 113 X 60 X 90	160,00	320,00
1	CAFETERA - 12TAZAS	36,00	36,00
	UTENSILIOS EN GENERAL (OLLAS, CUCHILLOS, SARTENES, ETC)	1.200,00	1.200,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7.608,00</b>

Elaboración Propia

Respecto de la adquisición del equipo de cómputo y el mobiliario de las instalaciones, en la **Tabla 9** se muestra el detalle de las adquisiciones, siendo la más alta la compra del equipo de cómputo, conformado por laptops de uso del personal principalmente de gestión.

**Tabla 9** Inversión en equipo de cómputo y mobiliario

<b>EQUIPAMIENTO DE OFICINA</b>			
<b>CANT</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>
3	LAPTOP	1.200,00	3.600,00
3	EQUIPO CELULAR	180,00	540,00
1	CAJA REGISTRADORA	80,00	80,00
3	TELÉFONO FIJO INALÁMBRICO	35,00	105,00
2	TELEVISOR DE 32"	365,00	730,00
10	SILLAS GIRATORIAS	30,00	300,00
4	PLÁSTICAS (X4)	13,00	52,00
6	ESCRITORIO EJECUTIVO	120,00	720,00
			<b>6.127,00</b>

Elaboración Propia

### ***Política de financiamiento***

El financiamiento de la Dark Kitchen será mediante capital propio. No obstante, este modelo de negocio permite trabajar bajo un enfoque de asociatividad, por lo que colaborar con otras Dark Kitchen con líneas de producto similares permitirá una optimización de la operativa y los recursos disponibles como son los equipos de cocina, la infraestructura y los colaboradores.

### ***Impuestos***

El impuesto principal que se aplicará durante la gestión del negocio será el IVA (Impuesto al Valor Agregado) que se gravará al precio de venta al público de los productos a comercializarse.

### ***Volúmenes***

Los ingresos de la Dark Kitchen dependerán de la elaboración de comida saludable que será comercializada mediante plataformas digitales de entregas a domicilio. Considerando un aumento mensual del 2,44% del volumen de ventas.

### ***Precios***

Para establecer los precios del producto a comercializar se ha analizado el mercado de almuerzos y los costos relacionados con la preparación y empaquetado para



entrega de la producción, estableciendo un mínimo de \$ 4,00 por cada almuerzo saludable.

### ***Ventas esperadas***

A continuación, la Tabla 10 muestra una proyección de ingresos basada en la encuesta realizada, considerando las ventas de entre 379 y 385, que en promedio representan 382 unidades diarias a \$ 4,00; 7.640 unidades al mes, con un incremento mensual del 2.44% durante los tres primeros meses de funcionamiento del negocio.

**Tabla 10** Proyección del volumen de ingresos por ventas

	<b>VENTAS DIARIAS</b>	<b>VENTAS MES 1</b>	<b>VENTAS MES 2</b>	<b>VENTAS MES 3</b>
DEMANDA OBJETIVO	382	7.640	7.826	8.017
CONSUMO MÍNIMO	\$ 4,00	\$4,00	\$4,00	\$4,00
<b>INGRESO MENSUAL</b>	<b>\$ 1.528,00</b>	<b>\$30.560,00</b>	<b>\$31.305,66</b>	<b>\$32.069,52</b>

Elaboración Propia

### **Presupuesto de Costos**

#### ***Materia Prima***

El costo de la materia prima del negocio consistirá en el precio de adquisición de los alimentos detallados en el Anexo N.º 1 como cereales, carnes, condimentos, verduras, vegetales y demás insumos necesarios para preparar los almuerzos y desayunos en el negocio; así como también el material de empaque necesario para la distribución, siendo viandas y bolsas de papel kraft con el logotipo de la Dark Kitchen.

#### ***Mano de Obra Directa***

El costo de la mano de obra directa serán las remuneraciones percibidas por el equipo de cocina, como son el chef y los asistentes.

#### ***Costos Indirectos de Fabricación***

Los costos indirectos incluirán el pago de los servicios como el internet y planes celulares y el pago de energía eléctrica y agua.

## **Presupuesto de Gastos**

### ***Tangibles e Intangibles***

Parte de los gastos intangibles será la contratación de los servicios de las plataformas de delivery como Uber Eats, PedidosYa y Rappi, las cuales cobran un porcentaje mínimo sobre el precio del producto ofertado.

### ***Servicios y/o manufacturas***

Se incluirá las comisiones que se entregarán a los colaboradores, los sueldos del personal administrativo y las adecuaciones que conlleva la instalación del mobiliario de la dark kitchen y las oficinas.

## **Análisis de Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio calculado en la presente propuesta de Dark Kitchen considera la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\textit{Costos Fijos}}{(\textit{Precio de Venta} - \textit{Costo de Venta})}$$

Donde los costos fijos incluyen los salarios de los colaboradores, el valor del arriendo del local; el precio de venta mínimo que será de \$ 4,00 y el costo de venta estimado en \$ 2,35:

$$PE = \frac{(6300 + 400)}{(4 - 2,35)}$$

$$PE = 4061$$

Por lo tanto, el punto de equilibrio es de 4.061 unidades de producto que se deben de vender para que los costos igualen a los ingresos, lo que con un precio de \$ 4,00 representa un punto de equilibrio en dólares de \$16.242,42.

## **Estados financieros proyectados**

A continuación, la Tabla 11 muestra el Estado de Situación Inicial del negocio propuesto:

**Tabla 11** Estado de Situación Inicial de la Dark Kitchen

<b>DARK KITCHEN</b>	
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>	
<b>AÑO 2023</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	
Efectivo y equivalente al efectivo	3.000,00
Inversiones	7.608,00
<b>Total Activo corriente</b>	<b>\$10.608,00</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
Maquinarias y Equipos	5.055,00
Muebles de oficina	1.072,00
Intangibles	0,00
<b>Total Activos no corrientes</b>	<b>6127,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$16.735,00</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>Pasivos corrientes</b>	
Otros Pasivos Corrientes	2.300,00
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>2.300,00</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Obligaciones con Instituciones Financieras No Corrientes	0,00
<b>total pasivo no corriente</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$2.300,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$14.435,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$16.735,00</b>

Elaboración Propia

El Estado de Situación Inicial considera principalmente entre sus activos las inversiones realizadas en equipos, mobiliarios, el dinero propio a ser invertido en la Dark Kitchen; por otro lado, entre los pasivos se incluyen los valores de los gastos de Instalación, constitución del negocio, los permisos de funcionamiento, entre otros.

A continuación, en la Tabla 12 se presenta una proyección del Estado de Resultados de la Dark Kitchen propuesta, la cual se ha establecido para los 3 primeros meses de funcionamiento, obteniendo una utilidad operacional, previo al pago de

impuestos anuales y la respectiva participación del 15% de trabajadores, generando un resultado de \$ 5.956,00 para el primer mes, con el crecimiento del 2,44% mensual; lo que indica una rentabilidad del negocio en el corto plazo.

**Tabla 12** Proyección del Estado de Resultados

	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>
VENTAS	\$ 30.560,00	\$ 31.305,66	\$ 32.069,52
(-) COSTO DE VENTAS	17.954,00	18.392,08	18.840,84
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>12.606,00</b>	<b>12.913,59</b>	<b>13.228,68</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	6.650,00	6.650,00	6.650,00
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>5.956,00</b>	<b>6.263,59</b>	<b>6.578,68</b>

Elaboración Propia

## Factibilidad financiera

### *Análisis de ratios*

Los principales indicadores que se han tomado en cuenta para analizar la rentabilidad de la Dark Kitchen han sido la ROE y la ROA, es decir, la Rentabilidad Sobre el Patrimonio y la Rentabilidad Sobre Activos, respectivamente.

García et al. (2018) menciona que la ROE (Return On Equity) permite medir la rentabilidad que se obtiene por las inversiones realizadas con los recursos de las empresas, es decir, por la realización de inversiones del patrimonio; se calcula relacionando las utilidades o pérdidas generadas sobre el patrimonio.

En cuanto a la ROA (Return On Assets), Ehrhardt y Brighman (2011) establecen que este indicador permite evidenciar la capacidad de los Activos de las empresas para generar ganancias.

A continuación, la Tabla 13 muestra los indicadores analizados, obteniendo una rentabilidad sobre el patrimonio de 0,41, es decir, que por cada dólar invertido del patrimonio se obtiene una ganancia de \$ 0,41. En cuanto a la rentabilidad sobre los activos, se puede inferir que, por cada dólar invertido, éstos generan una ganancia de \$ 0,36.

**Tabla 13** Indicadores de Rentabilidad

<b>INDICADOR</b>	<b>TOTAL</b>
ROE – Rentabilidad Sobre el Patrimonio	0,41
ROA - Rentabilidad Sobre Activos	0,36

Elaboración Propia

## Capítulo V

### Responsabilidad Social

#### Base Legal

El presente trabajo se encuentra enmarcado principalmente, en las leyes fundamentales establecidas en la constitución nacional del Ecuador (Asamblea Nacional Constituyente, 2008), en este sentido a continuación, hoy se indican los siguientes artículos:

**Art. 325.** - El estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.

7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.
9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos.  
  
Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.
15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.

16. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

**Art. 327.-** La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

**Art. 328.-** La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal.

Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.



Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades liquidadas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

**Art. 338.-** El Estado promoverá y protegerá el ahorro interno como fuente de inversión productiva en el país. Asimismo, generará incentivos al retorno del ahorro y de los bienes de las personas migrantes, y para que el ahorro de las personas y de las diferentes unidades económicas se oriente hacia la inversión productiva de calidad.

**Art. 339.-** El Estado promoverá las inversiones nacionales y extranjeras, y establecerá regulaciones específicas de acuerdo a sus tipos, otorgando prioridad a la inversión nacional. Las inversiones se orientarán con criterios de diversificación productiva, innovación tecnológica, y generación de equilibrios regionales y sectoriales.

La inversión extranjera directa será complementaria a la nacional, estará sujeta a un estricto respeto del marco jurídico y de las regulaciones nacionales, a la aplicación de los derechos y se orientará según las necesidades y prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo, así como en los diversos planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados.

La inversión pública se dirigirá a cumplir los objetivos del régimen de desarrollo que la Constitución consagra, y se enmarcará en los planes de desarrollo nacional y locales, y en los correspondientes planes de inversión.

## **Medio Ambiente**

En cuanto al ámbito legal y ambiental, la Ley de Gestión Ambiental (H. Congreso NAcional, 2004), establece:

**Art. 2.-** La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos,

utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales.

**Art. 7.-** La gestión ambiental se enmarca en las políticas generales de desarrollo sustentable para la conservación del patrimonio natural y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales que establezca el Presidente de la República al aprobar el Plan Ambiental Ecuatoriano. Las políticas y el Plan mencionados formarán parte de los objetivos nacionales permanentes y las metas de desarrollo. El Plan Ambiental Ecuatoriano contendrá las estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión ambiental nacional y será preparado por el Ministerio del ramo.

Para la preparación de las políticas y el plan a los que se refiere el inciso anterior, el Presidente de la República contará, como órgano asesor, con un Consejo Nacional de Desarrollo Sustentable, que se constituirá conforme las normas del Reglamento de esta Ley y en el que deberán participar, obligatoriamente, representantes de la sociedad civil y de los sectores productivos.

**Art. 40.-** Toda persona natural o jurídica que, en el curso de sus actividades empresariales o industriales estableciere que las mismas pueden producir o están produciendo daños ambientales a los ecosistemas, está obligada a informar sobre ello al Ministerio del ramo o a las instituciones del régimen seccional autónomo. La información se presentará a la brevedad posible y las autoridades competentes deberán adoptar las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados. En caso de incumplimiento de la presente disposición, el infractor será sancionado con una multa de veinte a doscientos salarios mínimos vitales generales.

### **Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo**

La presente propuesta se enmarca en los siguientes Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (Consejo Nacional de Planificación, 2021):

**Objetivo 1:** Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.

**Objetivo 5:** Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicios, erradicar la pobreza y promover la inclusión social.

Considerando los servicios que prestará la Dark Kitchen, como es la comercialización de comida saludable, se considera que los beneficiarios directos serán sus clientes, que obtendrán un servicio de calidad, respetando las leyes y normas que se orientan a las buenas prácticas manufactureras y de inocuidad alimentaria.

En el mismo contexto, los beneficiarios indirectos del funcionamiento de la Dark Kitchen serán los familiares y el círculo social de los clientes; de igual manera, otros beneficiarios indirectos serán los colaboradores y sus familias, quienes al ser una fuente de empleo se beneficiarán mediante trabajo digno y remunerado.

### **Política de responsabilidad corporativa**

La política de responsabilidad corporativa de la presente propuesta de negocio está enfocada en la competencia de mercado justa, participando bajo un enfoque de satisfacción del cliente y la oferta de productos de calidad que mejoren la salud de los consumidores, cuya producción sea respetando el medioambiente y aportando al desarrollo del país.

# Conclusiones y Recomendaciones

## Conclusiones

Una vez analizada la literatura pertinente con la presente propuesta de negocio, los datos analizados levantados en la encuesta y la información financiera analizada se concluye:

- Las Dark Kitchen permiten desarrollar un modelo de negocio que facilita el acceso de los clientes a gastronomía desde la comodidad de su hogar.
- Los aplicativos móviles para ofertar la producción gastronómica permiten promover el negocio y lograr una mayor cobertura de la demanda.
- La presente propuesta de negocio es un modelo que permite generar empleo.
- Los indicadores analizados y la información financiera indican que el negocio es rentable y su crecimiento será paulatino a lo largo del tiempo.

## Recomendaciones

Se recomienda:

- Realizar estudios de mercados con negocios similares.
- Analizar el comportamiento de los consumidores para identificar sus necesidades y nuevos nichos de mercado.
- Establecer una oferta diversificada para lograr una mayor cobertura del mercado.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional Constituyente. (20 de Octubre de 2008). Art.- 283. *Constitución de la República del Ecuador*, 91. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Becerra Molina, E., Calle Masache, O., Astudillo Arias, P., & Ojeda Orellana, R. (2022). El servicio delivery, como tendencia microempresarial, ante la emergencia sanitaria por el COVID-19, en la ciudad de Cuenca. *Visionario Digital*, 6(1), 89-112. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i1.2076>
- Consejo Nacional de Planificación. (2021). Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2021, 2025: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjTobPNgPH8AhVwRTABHVt0CIMQFnoECAkQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.eeq.com.ec%3A8080%2Fdocuments%2F10180%2F36483282%2FPLAN%2BNACIONAL%2BDE%2BDESARROLLO%2B2021-2025%2F2c63ede8-4341-4d13-8497->
- Ehrhardt, M. C., & Brigham, E. F. (2011). *Financial Management: Theory and practice* (Vol. 13° Edición). Mason, Ohio, Estados Unidos: South-Western Cengage Learning. Obtenido de [http://213.55.83.214:8181/Bussiness%20Ebook/Finacial%20books/Finacial\\_Management\\_Brigham\\_13th\\_Edition.pdf](http://213.55.83.214:8181/Bussiness%20Ebook/Finacial%20books/Finacial_Management_Brigham_13th_Edition.pdf)
- FAO and WHO. (2020). *Dietas Saludables Sostenibles - Principios Rectores*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y a la Organización Mundial de la Salud (OMS), Roma, Italia. doi:<https://doi.org/10.4060/ca6640es>
- Galindo-Domínguez, H. (2020). *Estadística para no estadísticos: una guía básica sobre la metodología cuantitativa de trabajos académicos*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=ehXaDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=ehXaDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

- García O., M., Martínez G., F., & Fernández G., E. (2018). *Mercado de renta variable: Análisis de títulos*. Madrid, España: Paraninfo S.A. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=o\\_5KDwAAQBAJ&dq=es&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=o_5KDwAAQBAJ&dq=es&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=9UDXPe4U7aMC&dq=T%C3%A9cnica+de+recolecci%C3%B3n+de+datos&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=9UDXPe4U7aMC&dq=T%C3%A9cnica+de+recolecci%C3%B3n+de+datos&source=gbs_navlinks_s)
- H. Congreso Nacional. (2004). *LEXIS*. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwifxIzl\\_fD8AhWdmYQIHYP-CGoQFnoECBIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.ambiente.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2012%2F09%2FLEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf&usg=AOvVaw1XA](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwifxIzl_fD8AhWdmYQIHYP-CGoQFnoECBIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.ambiente.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2012%2F09%2FLEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf&usg=AOvVaw1XA)
- INEC. (2012). *CIIU 4. Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Unidad de Análisis de Síntesis. doi:<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- Lupiáñez Carrillo, L., Priede Bergamini, T., & López-Cozar Navarro, C. (2017). El capital intelectual y el capital emprendedor como impulsores del crecimiento económico regional. *Cuadernos de Economía*, 40(114), 223-235. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cesjef.2016.09.005>
- Martinez-Pedros, D., & Milla-Gutiérrez, A. (2012). *Elección de estrategias*. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=-X1Z68WvZxYC&dq=matriz+de+ansoff&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=-X1Z68WvZxYC&dq=matriz+de+ansoff&source=gbs_navlinks_s)
- Mcdonald, J., & Tanner, S. (2007). *El benchmarking: La importancia de analizar el mercado*. Ediciones Gestión 2000. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=vndECDNr3MgC&printsec=frontcover&dq=benchmarking&hl=es->

419&sa=X&ved=2ahUKEwicrLi7kof8AhWOUjABHV\_GAJ0Q6AF6BAgMEAI#v=onepage&q=benchmarking&f=false

- Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2016). Las Cinco Fuerzas de Porter. En S. Michaux, & A.-C. Cadiat, *Las Cinco Fuerzas de Porter : Cómo Distanciarse de la Competencia Con éxito* (págs. 9-14). ProQuest Ebook Central. Obtenido de <https://bv.unir.net:2056/lib/univunirsp/detail.action?docID=4504782>
- O. C. Ferrell; Michael D. Hartline. (2012). Capítulo 2: Planeación Estratégica de Marketing. En O. C. Ferrell, & M. D. Hartline, *Estrategia de marketing* (Vol. Quinta Edición, págs. 32-33). CENGAGE Learning. Obtenido de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf>
- ONU. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Organización de las Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, New York. Obtenido de [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_4rev4s.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4s.pdf)
- Oñate Guadalupe, J., Flores Torres, X., & Ordoñez García, J. (Octubre de 2021). Identificación de sectores agroindustriales alimenticios en el Ecuador que han sido afectados por la pandemia COVID-19. *RECIMUNDO*, 5(4), 65-73. Obtenido de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1298>
- París, J. A. (2017). Capítulo 3: El Análisis del Macroentorno. En J. A. París, *Marketing estratégico: Desde el paradigma esencial* (págs. 131-148). Buenos Aires, Argentina: Alpha Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=k6FxEAAQBAJ&dq=An%C3%A1lisis+PESTA&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=k6FxEAAQBAJ&dq=An%C3%A1lisis+PESTA&source=gbs_navlinks_s)
- Peñate Santana, Y. (2022). Relación vinculante entre marketing digital y el fracaso de las PYMES, Caso de estudio Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(5), 248-255. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3219/3161>
- Piton Hakim, M., Methner Dela Libera, V., D'Avoglio Zanetta, L., Perdomo Nascimento, L. G., & Thimoteo da Cunha, D. (2022). What is a dark kitchen? A study of

- consumer's perceptions of deliver-only restaurants using food delivery apps in Brazil. *Food Research International*, 161. doi:<https://doi.org/10.1016/j.foodres.2022.111768>
- Porter, M. E. (1985). Competitive Strategy: The Core Concepts. En M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (págs. 1-30). The Free Press. Obtenido de <https://n9.cl/gd1y6>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=\\_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Quintanal-Díaz, J., Trillo-Miravalles, M. P., & Goig-Martínez, R. M. (2021). *La matriz DAFO. Un recurso en el contexto socioeducativo*. Publicaciones UNED. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=hS0dEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=hS0dEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Ramesh, R., Venkatesa Prabhu, S., Sasikumar, B., Kiruthika Devi, B. S., Prasath, P., & Praveena Rachel Kamala, S. (2021). An empirical study of online food delivery services from applications perspective. *Materials Today: Proceedings*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.500>
- Sánchez-Huerta, D. (2020). *ANÁLISIS FODA O DAFO*. Bubok Publishing. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=6h0JEAAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+foda+de+una+empresa&lr=&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=6h0JEAAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+foda+de+una+empresa&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Useche Aguirre, M. C., Pereira Burgos, M. J., & Barragán Ramírez, C. A. (Octubre de 2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. *Retos: Revista de Ciencias de Administración y Economía*, 11(22), 271-286. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.05>
- Vivar-Astudillo, A. Y., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 4-33.



Obtenido

de

[https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215002/html/#redalyc\\_576869215002\\_ref63](https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215002/html/#redalyc_576869215002_ref63)

## **GLOSARIO**

**Benchmarking:** Método de comparación del rendimiento y funcionamiento del negocio enfocado en su calidad y desarrollo

**CAME:** análisis basado en Corregir Debilidades, Afrontar Amenazas, Mantener Fortalezas y Explotar Oportunidades.

**DAFO o FODA:** Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización

**Dark Kitchen:** Cocina fantasma o cocina oscura; Modelo de negocio

**IVA:** Impuesto al Valor Agregado

## ANEXOS

### Anexo N.º 1 *Detalle de insumos*

PRODUCTO	UNIDAD
ACEITE BIDON	LITRO
ACEITUNAS SIN HUESO	KILOGRAMOS
ACHIOTE ACEITE	LITRO
AGUACATE	KILOGRAMOS
AJI - COMEDOR	LIBRA
AJÍ PERUANO	LIBRA
AJO	LIBRA
ALBAHACA	KILOGRAMOS
AMBIENTAL TIPS 95 GRMS - CAFETERIA	UNIDAD
ANIS - COMEDOR	LIBRA
APIO	KILOGRAMOS
ARROZ	LIBRA
ARVEJAS	LIBRA
ATOMIZADORES - COMEDOR	UNIDAD
AZÚCAR FUNDAS	LIBRA
BC BCTYODO DESINFECTANTE DE VEGETALES Y VERDURAS - COMEDOR	LITRO
BC CITRUX CLEANER DESENGRASANTE - COMEDOR	LITRO
BC CLEANISH LAVAVAJILLA - COMEDOR	KILOGRAMOS
BC LIVAPED DETERGENTE - COMEDOR	LITRO
BRÓCOLY	KILOGRAMOS
CAFE BUENDIA 85 GRMS - CAFETERIA	UNIDAD
CAFE SOLUBLE - COMEDOR	KILOGRAMOS
CANELA	LIBRA
CANGUIL - COMEDOR	LIBRA
CARNE DE RES MOLIDA ESPECIAL	LIBRA
CARNE DE RES PULPA ENTERA	LIBRA
CARNE DE RES PULPA FILETEADA	LIBRA
CEBOLLA BLANCA	KILOGRAMOS
CEBOLLA COLORADA	LIBRA
CEBOLLA PERLA	LIBRA
CERDO ASADERO	LIBRA
CERDO FRITADA	LIBRA
CHOCLO EN GRANO	LIBRA
CHOCLO TUSA	KILOGRAMOS
CHORIZO CUENCANO PRECOCIDO	LIBRA
CHULETA (5 UNIDADES POR LIBRA)	LIBRA
CILANTRO	KILOGRAMOS
CLAVO DE OLOR	LIBRA
COCA COLA 3 LITROS	UNIDAD
COFIAS DESECHABLES - COMEDOR	CAJA
COL DE SEDA GRANDE	KILOGRAMOS
COLIFLOR	KILOGRAMOS
COMINO	LIBRA

COSTILLA DE RES (CORTES DE 3CM)	LIBRA
CREMA DE LECHE	LITRO
DESINFECTANTE DE SUPERFICIES - COMEDOR	GALON
ESCURRIDOR ULTRAHIIGENICO 50 CM - COMEDOR	UNIDAD
ESPINACA - COMEDOR	KILOGRAMOS
ESPONJA LAVAPLATOS - COMEDOR	UNIDAD
ESTROPAJO LAVAPLATOS - COMEDOR	UNIDAD
FIDEO ENTREFINO (FUNDA 400 GR)	LIBRA
FIDEO MACARRÓN (FUNDA 400 GR.)	LIBRA
FIDEO TALLARIN DON VITORIO (FUNDA 400 GR.)	LIBRA
FIDEO TORNILLO (FUNDA 400 GR.)	LIBRA
FREJOL CANARIO AL GRANEL	LIBRA
FREJOL PANAMITO AL GRANEL	LIBRA
FREJOL TIERNO	LIBRA
FUNDAS PARA BASURA 39 1/2X55 (PAQUETE 10 UNIDADES) - COMEDOR	UNIDAD
FUNDAS PORCIONADORAS 10X16 -COMEDOR	ROLLO
GARBANZO	LIBRA
GENGIBRE - COMEDOR	LIBRA
GUANTE QUIRURGICO CELESTE (PARES) - COMEDOR	CAJA
HARINA AL GRANEL	LIBRA
HIERBA BUENA	KILOGRAMOS
HIERBA LUISA - COMEDOR	KILOGRAMOS
HIPOCLORITO DE SODIO - COMEDOR	KILOGRAMOS
HUEVOS PASTEURIZADOS	UNIDAD
JABON YODADO- COMEDOR	KILOGRAMOS
JAMON DE PIERNA	KILOGRAMOS
LECHE	LITRO
LECHUGA	KILOGRAMOS
LENTEJA AL GRANEL	LIBRA
LIMÓN	KILOGRAMOS
LUSTRE METALICO (PAQUETE 3 UNIDADES)- COMEDOR	UNIDAD
MADURO	KILOGRAMOS
MAICENA AL GRANEL	LIBRA
MANÍ PASTA	LIBRA
MANTECA (3 CHANCHITOS)	KILOGRAMOS
MANZANA ROJA - COMEDOR	KILOGRAMOS
MANZANA VERDE	KILOGRAMOS
MANZANILLA - COMEDOR	KILOGRAMOS
MARACUYÁ	KILOGRAMOS
MARGARINA BONELLA	KILOGRAMOS
MONDONGO LIMPIO	LIBRA
MOSTAZA (TACHO)	KILOGRAMOS
MOTE AL GRANEL	LIBRA
NABO	KILOGRAMOS
NARANJA	KILOGRAMOS
NARANJILLA	KILOGRAMOS
NUECES PELADAS	KILOGRAMOS
ORÉGANO	LIBRA
PAN DE MOLDE	UNIDAD

PAPA CHOLA GRANDE	LIBRA
PAPEL DE COCINA INDUSTRIAL - COMEDOR	UNIDAD
PASAS - COMEDOR	LIBRA
PASTA DE TOMATE	KILOGRAMOS
PATA DE RES (CORTE DE 3 CM)	LIBRA
PAVO	LIBRA
PEPINO	KILOGRAMOS
PEREJIL	KILOGRAMOS
PESCADO ALBACORA - COMEDOR	LIBRA
PESCADO DORADO SIN PIEL	LIBRA
PIMIENTA	LIBRA
PIMIENTO	LIBRA
PIMIENTO MORRON ROJO	LIBRA
PIÑA	KILOGRAMOS
POLLO AMARILLO VACIO 5 LIBRAS	LIBRA
PULPA DE FRUTA 1 KG - FRUTILLA (SIN IVA) - COMEDOR	KILOGRAMOS
PULPA DE FRUTA 1 KG - MARACUYA (SIN IVA) - COMEDOR	KILOGRAMOS
PULPA DE FRUTA 1 KG - MORA (SIN IVA) - COMEDOR	KILOGRAMOS
PULPA DE FRUTA 1 KG - NARANJILLA (SIN IVA) - COMEDOR	KILOGRAMOS
QUAKER AL GRANEL	LIBRA
QUESO FRESCO	LIBRA
RÁBANO	KILOGRAMOS
RECOGEDOR DE BASURA - COMEDOR	UNIDAD
REMOLACHA	LIBRA
ROMERO	KILOGRAMOS
SAL FUNDAS	LIBRA
SALSA CHINA (GALON)	KILOGRAMOS
SALSA DE TOMATE (GALON)	KILOGRAMOS
SERVILLETAS	UNIDAD
STRECH FILM INDUSTRIAL - COMEDOR	ROLLO
TAMARINDO	LIBRA
TOCINO AHUMADO	KILOGRAMOS
TOMATE	LIBRA
TOMATE DE ÁRBOL	KILOGRAMOS
TOMILLO FRESCO	KILOGRAMOS
VERDE	KILOGRAMOS
VERDURA	KILOGRAMOS
VINAGRE BLANCO	LITRO
VINO TINTO CLOSS- COMEDOR	LITRO
WYPALL (PAQUETE 25 UNIDADES) - COMEDOR	UNIDAD
YUCA	LIBRA
ZANAHORIA	LIBRA
ZAPALLO - COMEDOR	UNIDAD

---

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Bustos Ochoa, Jazmín Margarita** con C.C: # 0913022828 autora del trabajo de titulación: **Plan de negocios para la apertura de una dark kitchen enfocada en la comercialización de comida saludable en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, 8 de febrero del 2023**

f. \_\_\_\_\_



Nombre: **Bustos Ochoa, Jazmín Margarita**

C.C: **0313022828**

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Plan de negocios para la apertura de una dark kitchen enfocada en la comercialización de comida saludable en la ciudad de Guayaquil.		
<b>AUTORA</b>	Bustos Ochoa, Jazmín Margarita		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Sánchez Parrales, Carlos Eduardo M.Sc., Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Economía y Empresa		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Ventas		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera en Administración de Ventas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	8 de febrero del 2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	60
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración, finanza, estudio de mercado		
<b>PALABRAS CLAVES /KEYWORDS:</b>	Dark Kitchen delivery, comida saludable, modelos de negocio, emprendimiento, benchmarking		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>La presente propuesta de negocio mediante el modelo de Dark Kitchen o también conocido como cocinas fantasmas consiste en analizar el mercadousando una encuesta para identificar a los potenciales consumidores de alimentos preparados y entregados a domicilio utilizando aplicaciones de delivery en la ciudad de Guayaquil. Los resultados de la encuesta indicaron que los sectores con mayor demanda potencial son el norte y en sur de la ciudad, además, el público objetivo son principalmente personas que prefieren pagar un precio razonable por comida con mayor valor nutricional. Las proyecciones de ventas y el análisis financiero indicaron que el negocios rentable y sus actividades potencialmente sostenibles en el tiempo.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
<b>CONTACTO</b>	CO	<b>Teléfono:</b> +593-4-0988029186	<b>E-mail:</b> jazminmargarita@hotmail.com
<b>NAUTOR/ES:</b>			
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Garcés Silva, Magaly Noemi		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206953 Ext. 5046		
	<b>E-mail:</b> magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			