



Facultad de Ciencias de la Administración
Carrera de Administración de Empresas

**EMPRENDIMIENTO GASTRONÓMICO EN EL
CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE
CUENCA, ECUADOR: ANÁLISIS DE
FACTIBILIDAD Y MODELO DE GESTIÓN DE
NEGOCIOS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Ingeniero Comercial**

Autor:

Pablo Andrés Vanegas Solorzano

Director:

Ing. Francisco Xavier Ampuero Velásquez

Cuenca – Ecuador

2023

DEDICATORIA

A aquellos que me inspiraron, guiaron y apoyaron a lo largo de este arduo viaje académico. A mi familia, amigos y seres queridos, que me brindaron su amor incondicional y paciencia infinita durante esta etapa de mi vida. A mis profesores, mentores y asesores, cuyo conocimiento, sabiduría y orientación fueron fundamentales para el éxito de esta investigación. A todos aquellos que creyeron en mí, me motivaron y me alentaron a seguir adelante, incluso cuando las dificultades parecían insuperables. Esta tesis está dedicada a ustedes, quienes me impulsaron a superar mis límites y a alcanzar mis sueños. ¡Gracias por ser mi fuente de inspiración!

Pablo Andrés Vanegas S.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de esta tesis. Agradezco a mis profesores y asesores, cuya experiencia y conocimiento me guiaron a lo largo de este proceso de investigación. Sus comentarios, sugerencias y orientación fueron invaluable para el desarrollo de este trabajo. También deseo agradecer a mi familia y amigos, por su apoyo constante y por creer en mí, incluso en los momentos más desafiantes. A todos aquellos que participaron en este proyecto, brindando su colaboración y participación activa, les estoy profundamente agradecido. Finalmente, quiero expresar mi gratitud a la institución académica que me brindó los recursos y el entorno propicio para llevar a cabo esta investigación. ¡Gracias a todos por ser parte de mi viaje y por contribuir a mi crecimiento académico y personal!

Pablo Andrés Vanegas S.

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN Y ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. MARCO CONCEPTUAL	2
1.1. Introducción	2
1.2. Marco teórico	3
1.2.3. <i>Características del estudio de factibilidad</i>	4
1.2.4. <i>Importancia de un estudio de factibilidad</i>	4
1.2.5. <i>Fases para realizar un estudio de factibilidad</i>	5
1.2.6. <i>Modelos de gestión de negocios</i>	9
1.2.7. <i>Estudio de factibilidad y su relación con los modelos de negocio</i>	13
1.2.8. <i>El emprendimiento</i>	14
1.2.9. <i>La gastronomía y el sector gastronómico</i>	15
1.2.10. <i>Factibilidad del sector gastronómico</i>	16
1.2.11. <i>Glosario de términos</i>	18
1.3. Estado del arte.....	19
CAPÍTULO II	22
2. ESTUDIO DE MERCADO	22
2.1. Objetivos, fuentes y muestra de la investigación.....	22
2.1.1. <i>Objetivos</i>	22

2.1.2.	<i>Población y muestra</i>	22
2.2.	Análisis del entorno interno y externo	24
2.2.1.	<i>Análisis PESTAL de un establecimiento gastronómico en la ciudad de Cuenca</i>	24
2.3.	Investigación cualitativa	32
2.3.1.	<i>Herramienta y enfoque</i>	32
2.3.2.	<i>Desarrollo de la entrevista</i>	32
2.3.4.	<i>Análisis de resultados</i>	37
2.3.5.	<i>Aproximación a la zona del establecimiento</i>	40
2.4.	Investigación cuantitativa	41
2.4.1.	<i>Desarrollo de la encuesta</i>	41
2.4.2.	<i>Aplicación de la encuesta</i>	42
2.4.3.	<i>Análisis de resultados</i>	52
CAPÍTULO III	53
3. MODELO DE GESTIÓN DE NEGOCIOS	53
3.1.	Segmentación de clientes y mercado objetivo	53
3.1.1.	<i>Segmentación de clientes</i>	53
3.1.2.	<i>Características del mercado objetivo</i>	54
3.3.	Relación con clientes y canales de comunicación y distribución	55
3.3.1.	<i>Relación con clientes</i>	55
3.3.2.	<i>Canales de comunicación y distribución</i>	56
3.4.	Flujo y fuentes de ingresos proyectados	56
3.4.1.	<i>Método para estimar ingresos con base en la demanda potencial</i>	56
3.4.2.	<i>Proyección de la demanda</i>	57
3.4.3.	<i>Proyección de ingresos</i>	58
3.5.	Recursos, actividades y socios clave	58
3.5.1.	<i>Recursos clave</i>	58

3.5.2.	<i>Actividades clave</i>	59
3.5.3.	<i>Socios clave</i>	60
3.6.	Proyección de egresos, costos y gastos.....	61
3.6.1.	<i>Costos</i>	61
3.6.2.	<i>Gastos</i>	62
CAPÍTULO IV		64
4. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA		64
4.1.	Descripción de los requerimientos y fuentes de inversión.....	64
4.1.1.	<i>Inversión fija</i>	64
4.1.2.	<i>Inversión diferida</i>	65
4.1.3.	<i>Inversión en capital de trabajo</i>	65
4.1.4.	<i>Financiamiento requerido</i>	66
4.2.	Estados financieros proyectados y generación económica	67
4.3.	Análisis de resultados económico-financiero	70
4.3.1.	<i>Cálculo de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)</i>	70
4.3.2.	<i>Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)</i>	70
4.3.3.	<i>Cálculo de Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	71
4.3.4.	<i>Análisis de resultados</i>	71
CONCLUSIONES		72
RECOMENDACIONES		73
BIBLIOGRAFÍA		74
ANEXOS		75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de estudio.....	23
Tabla 2 Matriz FODA cruzado.....	31
Tabla 3 Modelo de entrevista a profundidad.....	33
Tabla 4 Perfil de los entrevistados.....	34
Tabla 5 Segmentación geográfica.....	53
Tabla 6 Frecuencia de visitas anuales al establecimiento.....	57
Tabla 7 Frecuencia de visitas anuales al establecimiento.....	57
Tabla 8 Precio de venta al público.....	58
Tabla 9 Proyección de ingresos para el 2023-2027.....	58
Tabla 10 Costo de materia prima por plato.....	61
Tabla 11 Otros costos de producción.....	61
Tabla 12 Gastos administrativos.....	62
Tabla 13 Gastos de ventas.....	62
Tabla 14 Gastos financieros.....	62
Tabla 15 Proyección de egresos.....	63
Tabla 16 Inversión fija.....	64
Tabla 17 Inversión diferida.....	65
Tabla 18 Inversión en capital de trabajo.....	65
Tabla 19 Tabla de amortización.....	66
Tabla 20 Depreciación anual.....	67
Tabla 21 Estado de resultados proyectado.....	68
Tabla 22 Estado de flujo de efectivo proyectado.....	69
Tabla 23 Estimación de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR).....	70
Tabla 24 Estimación del Valor Actual Neto (VAN).....	70
Tabla 25 Estimación de la Tasa Interna de Retorno (TIR).....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Análisis de la entrevista a profundidad	39
Figura 2 Establecimientos gastronómicos en el centro histórico de la ciudad de Cuenca	40
Figura 3 Respuesta de la pregunta 1	42
Figura 4 Respuesta de la pregunta 2.....	43
Figura 5 Respuesta de la pregunta 3.....	43
Figura 6 Respuesta de la pregunta 4.....	44
Figura 7 Respuesta de la pregunta 5.....	44
Figura 8 Respuesta de la pregunta 6.....	45
Figura 9 Respuesta de la pregunta 7.....	46
Figura 10 Respuesta de la pregunta 8.....	46
Figura 11 Respuesta de la pregunta 9.....	47
Figura 12 Respuesta de la pregunta 10.....	48
Figura 13 Respuesta de la pregunta 11	49
Figura 14 Respuesta de la pregunta 12.....	49
Figura 15 Respuesta de la pregunta 13.....	50
Figura 16 Respuesta de la pregunta 14.....	51
Figura 17 Respuesta de la pregunta 15.....	51
Figura 18 Layout	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Entrevista a profundidad a TAG MAHAL	75
Anexo 2 Entrevista a profundidad a Amores	76
Anexo 3 Entrevista a profundidad a Monday Blue	78
Anexo 4 Entrevista a profundidad a Doña Piedad	79
Anexo 5 Entrevista a profundidad a Cuchi Suco	80
Anexo 6 Entrevista a profundidad a Panadería Marquez	82

RESUMEN Y ABSTRACT



Resumen:

Este trabajo tiene como objeto evaluar la viabilidad de un nuevo establecimiento gastronómico en el centro histórico de Cuenca. Por lo tanto, se realizó un análisis de factibilidad utilizando fuentes primarias y secundarias desde un enfoque mixto. Se emplearon técnicas cualitativas como entrevistas a líderes de opinión y técnicas cuantitativas como encuestas a personas que viven y trabajan en dicho sector. Como resultado, se demostró la existencia de una demanda potencial para un restaurante que ofrezca comida tradicional ecuatoriana y una temática relacionada con el fútbol. El análisis financiero sugiere que el proyecto es viable, con un VAN positivo de \$11.944,14 dólares, descontado al 47% (TMAR), y una TIR de 69%. La tasa de retorno más alta justifica la decisión de inversión en este proyecto. Finalmente, se recomienda considerar las preferencias y necesidades de los consumidores en la planificación y ejecución del proyecto.

Palabras clave: : Estudio de factibilidad, Cuenca, comida tradicional, emprendimiento gastronómico, restaurante temático.

Abstract:

The purpose of this work was to evaluate the feasibility of a new gastronomic establishment in the historic center of Cuenca. Therefore, a feasibility analysis was carried out by using primary and secondary sources from a mixed approach. Qualitative techniques such as interviews with opinion leaders and quantitative techniques such as surveys to people who live and work the above mentioned sector were used. As a result, the existence of a potential demand for a restaurant that offers traditional Ecuadorian food and a theme related to soccer was demonstrated. The financial analysis suggests that the project is viable, with a positive NPV of \$11,944.14 dollars, discounted at 47% (TMAR), and an IRR of 69%. The higher rate of return justifies the investment decision in this project. Finally, it is recommended to consider the preferences and needs of consumers in the planning and execution of the project.

Keywords: Cuenca, Feasibility study, Themed Restaurant., gastronomic entrepreneurship, traditional cuisine



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de la competitividad del mercado o de la intención de ampliar el negocio, las empresas necesitan evaluar la necesidad de mantener la situación actual y desarrollar proyectos para el futuro, por ejemplo, la adquisición de nuevos equipos, los cambios en los sistemas de producción, el desarrollo de nuevos productos o incluso la implementación de una nueva unidad. Como resultado, las empresas necesitan obtener información sobre las ventajas y desventajas de esta aplicación, es decir, al hacer una nueva inversión, una empresa debe hacer un análisis de su factibilidad.

El motivo de la presente investigación nace desde hace algunos años, con la observación de diferentes emprendimientos gastronómicos en la ciudad de Cuenca, el análisis de sus factores críticos de éxito y las enseñanzas que cada uno de ellos han podido dejar. Para el autor existe un motivo adicional y es la tan anhelada búsqueda de libertad económica, misma que, entre tantas opciones, se la encuentra teniendo un negocio propio. Entre las diversas opciones de modelos de negocio que se analizaron estuvieron: bares, discotecas, cafeterías, tiendas de ropa, entre otras.

Sin embargo, la opción que se ha decidido analizar su viabilidad para este trabajo de titulación es un emprendimiento que se ubicará en el centro histórico de Cuenca, específicamente en las calles Juan Jaramillo y Tomás Ordoñez, sector en donde se encuentra gran variedad de comercios, centros educativos y oficinas. El enfoque que se pretende dar al restaurante es que sea dinámico con las necesidades y exigencias del mercado, que brinde alto servicio al cliente, que los productos que se ofrezcan sean de calidad sin dejar atrás la preparación y la sazón.

En el primer capítulo se llevará a cabo una revisión de literatura con respecto a las herramientas, técnicas y componentes importantes para realizar un estudio de factibilidad. En el segundo capítulo se realizará la investigación de mercado, a través de un análisis de fuentes primarias y secundarias. En el tercer capítulo se planteará el modelo de negocio para el establecimiento. Finalmente, en el cuarto capítulo se desarrollará el análisis económico financiero para estimar la factibilidad del proyecto de inversión.

CAPÍTULO I

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1. Introducción

Los trabajos de investigación necesitan una base teórica que sustente su desarrollo y conclusiones. Por tanto, los conocimientos adquiridos en esta fase serán relevantes para la solución del problema planteado y para alcanzar los objetivos propuestos.

Muchas empresas que están insertas en el mercado hoy en día, no realizan un estudio más detallado de la factibilidad del proyecto antes de realizar la inversión. La mayoría de estas empresas no realizan un análisis previo antes de la puesta en marcha del negocio, y se dan cuenta de que el capital fue mal invertido, mal utilizado o utilizado en el momento equivocado, por lo que no pueden alcanzar los resultados esperados.

La economía ecuatoriana y cuencana ha estado en pleno desarrollo en los últimos años y las perspectivas para nuevos emprendimientos son positivas; sin embargo, es necesario recordar que muchos de estos emprendimientos se inician en momentos propicios para el éxito, pero no todos sobreviven. En esta perspectiva, existe una creciente necesidad de tener una buena planificación antes de invertir.

Es necesario planificar y es a través de una planificación bien formulada y detallada que se identificarán con mayor claridad los retos, amenazas y oportunidades que se presentarán y así tener mayor firmeza en las decisiones que llevarán al emprendedor a invertir y aventurarse con éxito.

Debido a lo expuesto, en el siguiente capítulo se lleva a cabo la estructura de un marco conceptual y revisión de literatura respecto a los estudios de factibilidad, sus características, importancia y su relación con los modelos de negocios en emprendimientos del sector gastronómico, con la finalidad de justificar de manera teórica la elección de herramientas para la propuesta de investigación.

1.2.Marco teórico

1.2.1. Definición de factibilidad

Lo primero que se debe hacer, antes de entrar de lleno en el análisis del término factibilidad, es determinar su origen etimológico. Y esta tarea lleva a descubrir que proviene del francés viable, que a su vez está compuesto por dos palabras latinas: vita, que se puede traducir como “vida”, y el sufijo -bile, que equivale a “posibilidad” (Vivallo, 2017).

Para Moreno et al. (2018), la factibilidad es la cualidad de ser viable (que es probable que se realice o materialice gracias a sus circunstancias o características). Según Vivallo (2017) la factibilidad es la cualidad de lo que es factible (con altas probabilidades de llevarse a cabo o de realizarse reuniendo todas las circunstancias/características necesarias).

Se puede resumir entonces que la factibilidad no es más que analizar cómo algo puede lograr resultados positivos.

1.2.2. Estudio de factibilidad

Según el criterio de Córdoba (2015), por análisis o estudio de factibilidad se entiende el estudio que busca predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto. En este sentido, se basa en datos empíricos (que pueden ser contrastados) a los que se tiene acceso a través de diferentes tipos de investigaciones (encuestas, estadísticas, etc.).

Méndez (2020) complementa que este estudio intenta predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto. En este sentido, Moreno et al. (2018) afirman que los análisis de factibilidad se llevan a cabo a nivel gubernamental o corporativo. Este es un recurso útil antes de iniciar un proyecto o lanzar un nuevo producto al mercado. De esta forma, se minimiza el margen de error, ya que se estudian rigurosamente todas las circunstancias vinculadas a los proyectos.

El informe de factibilidad puede incluir una descripción del nuevo producto o emprendimiento, un análisis de mercado, la tecnología y mano de obra necesaria, así como las fuentes de financiamiento y capital (Miranda, 2016).

Un estudio de factibilidad contiene un análisis detallado de lo que se necesita para completar el proyecto propuesto.

1.2.3. Características del estudio de factibilidad

Córdoba (2015) manifiesta que entre las características más importantes de un estudio de factibilidad se encuentran:

- Determina la viabilidad de un negocio, producto o servicio.
- Formula el modelo de negocio para cada etapa del proyecto.
- Investiga una zona para conocer sus características.
- Determina el nivel de demanda.
- Ayuda a conocer las necesidades del público objetivo.
- Ayuda a conocer la opinión del público objetivo sobre la idea del nuevo producto.
- Determina las herramientas y tecnologías utilizadas para llevar a cabo el proyecto.
- Establecer el proceso y proveedores de acuerdo a las herramientas seleccionadas.

Vivallo (2017) comenta que el estudio de factibilidad se enfoca en un mercado existente con características como género, nivel de ingresos y hábitos de consumo. De ahí que sea interesante conocer el punto exacto para lograr un negocio próspero. Miranda (2016) expresa que otras características de vital importancia que tiene el desarrollo de este estudio son:

- Disminución de errores y tener mayor precisión en los procesos.
- Reducir los costos por medio de la optimización o eliminación de los recursos que no son necesarios.
- Desarrollar un plan de producción y comercialización.
- Determinar las ganancias o pérdidas.

1.2.4. Importancia de un estudio de factibilidad

La incertidumbre es una constante a la que se enfrentan a diario las empresas de todos los tamaños. Atraer a los clientes, alentarlos a gastar y, en última instancia, generar ganancias son objetivos básicos que a veces pueden parecer difíciles de lograr (Córdoba,

2015). Cambiar, adaptar e incorporar nuevos productos e ideas en su combinación comercial son formas de eliminar algunas de las incertidumbres a las que se enfrentan los inversionistas, pero sin la previsión y la planificación adecuadas, esos pasos en sí mismos pueden ser muy inciertos. Por lo que, un estudio de factibilidad es una oportunidad de hacer y obtener respuestas a preguntas que ayuden a evaluar el potencial y predecir la probabilidad de éxito o fracaso (Méndez, 2020).

Por otra parte, entre los principales beneficios de un estudio de factibilidad se encuentran: (Vivallo, 2017)

- Permite confirmar que existe un mercado adecuado para que su producto satisfaga una necesidad.
- Permite determinar la disponibilidad de recursos para la inversión.
- Permite mejorar la viabilidad técnica del producto/servicio.
- Organiza los recursos financieros y humanos para la correcta ejecución del proyecto.

Un estudio de factibilidad es una herramienta que ofrece una guía para tomar mejores decisiones cuando se planea iniciar un nuevo negocio. La información obtenida puede determinar el éxito o fracaso del negocio y ayudar a saber si debes realizar la inversión.

1.2.5. Fases para realizar un estudio de factibilidad

En su forma más simple, un estudio de factibilidad representa una definición de un problema u oportunidad a estudiar, un análisis del modo de operación actual, una definición de requisitos, una evaluación de alternativas y un curso de acción acordado (Moreno et al., 2018). Como tal, las actividades para la elaboración de un estudio de factibilidad son de carácter genérico y se pueden aplicar a cualquier tipo de proyecto, ya sea de desarrollo de sistemas y software, realización de una adquisición, o cualquier otro proyecto (Córdoba, 2015).

Vivallo (2017) expresa que el estudio de factibilidad debe pasar por algunos pasos para su elaboración. El primer punto a analizar es:

1.2.5.1. Factibilidad del mercado

El estudio de mercado se considera como la primera fase de la investigación que se da a este estudio. Este estudio se enfoca en determinar y cuantificar la demanda y oferta, analizar el precio y su comercialización (Córdoba, 2015).

Según Moreno et al. (2018) se trata de verificar si el mercado en el que una empresa o emprendedor pretende operar es viable o incluso si una idea de negocio tiene demanda, si existe mercado para ella.

Se considera que el estudio de mercado es el más importante puesto que se analiza el entorno en el cual se quiere desenvolver la empresa, se estudia la oferta, demanda, estrategias de comercialización, producto, canales de distribución y publicidad, analizando estas variables de acuerdo a la relación costo beneficio (Miranda, 2016).

En otras palabras, si una idea o negocio no pasa este análisis, eso significa que la idea no es ideal para invertir.

Según Vivallo (2017) la estructura del estudio de mercado es la siguiente:

- **Análisis de la demanda:**

El análisis de la demanda es el proceso de entender la demanda de los consumidores hacia un producto o servicio en un mercado objetivo. Las técnicas de análisis se utilizan para abrir camino a un mercado exitosamente y generar los resultados esperados.

- **Análisis de la oferta:**

La oferta es la cantidad de un bien o servicio que las empresas están dispuestas a producir a un precio determinado y condicionado por una serie de factores: el precio del bien en cuestión, los costos de producción y los objetivos empresariales.

- **Análisis de la demanda insatisfecha:**

Por demanda potencial o insatisfecha debe entenderse la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en años futuros, destacando que si prevalecen las condiciones bajo las cuales se hizo el cálculo, ningún productor actual podrá satisfacer.

- **Análisis del producto/servicio:**

El producto es el primer instrumento con el que cuenta la empresa para diseñar su política comercial, y es el punto de partida de la gestión comercial. Generalmente, el éxito comercial de las empresas sólidamente instaladas en el mercado está ligado a la oferta de buenos productos. Esto no quiere decir que un buen producto sea una garantía total de éxito, pero sí que un mal producto es la peor base para una buena gestión comercial.

- **Comercialización del producto:**

La comercialización del producto comprende todas las tareas necesarias para hacerlo llegar hasta el consumidor. Es importante evaluar este aspecto antes de decidir el inicio del proyecto empresarial.

De acuerdo con Miranda (2016), este tipo de análisis también comprueba el tamaño de la demanda existente, es decir, cuántos clientes potenciales puede tener una empresa o emprendedor dentro de ese mercado o con esta idea.

1.2.5.2. Factibilidad técnica

Se puede hablar de factibilidad técnica para referirse a lo que obedece a las características tecnológicas y naturales involucradas en un proyecto (Miranda, 2016). El estudio de factibilidad técnica suele estar ligado a cuestiones de seguridad y control (por ejemplo, si la idea es construir un puente, la factibilidad técnica se referirá al estudio del terreno en cuestión y las condiciones ambientales para evitar que se derrumbe/caiga) (Córdoba, 2015).

Según Moreno et al. (2018) en este estudio se brinda información que se cuantifica con respecto al monto de la inversión y de los costos de operación que se tienen en el proyecto. Otro de los factores que se analizan si son viables son las técnicas de fabricación, localización, tamaño óptimo, equipos e instalaciones.

Adicionalmente, Vivallo (2017) expresa que el estudio técnico tiene como objetivo el diseño del departamento operativo de una futura empresa, es la parte del estudio que relaciona a los ingenieros en las actividades de estudio.

Para Méndez (2020) la estructura del estudio técnico es:

- Ubicación del proyecto.
- Infraestructura.
- Procesos de producción.
- Personal de trabajo.
- Capacidad del proyecto.

1.2.5.3. Factibilidad financiera

La factibilidad financiera está relacionada con los recursos financieros existentes para ejecutar un proyecto, teniendo en cuenta los ingresos que, eventualmente, se espera obtener (Córdoba, 2015). La factibilidad financiera es un componente importante de análisis a la hora de tomar decisiones de inversión en un proyecto, ya que, a través de ésta, se analiza las bondades financieras que éste puede generar para sus dueños, inversionistas o para quienes estén interesados en financiarlos (Miranda, 2016).

Según Méndez (2020) este tipo de análisis es la esencia de todo plan empresarial. El dinero es necesario para obtener recursos técnicos, para plantear campañas publicitarias o contratar personal. Por tanto, esta factibilidad es imprescindible para poder llevar a cabo un proyecto con éxito. Se puede decir que es el pilar fundamental para otras como la factibilidad técnica, la comercial, la política o la legal.

El análisis de factibilidad financiera es una evaluación que demuestra si el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse, mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente, contemplando los problemas que involucra y mantenerlo en funcionamiento. En otras palabras, identifica y mide cuáles son las posibilidades reales que tiene un proyecto de estar a flote y de generar, desde la perspectiva financiera, riqueza (Miranda, 2016). Tomando lo anterior como base Moreno et al. (2018) expresan que para medir la factibilidad financiera de un emprendimiento, hay que utilizar tres análisis o herramientas básicas:

- **Tasa Interna de Retorno:**

Es un análisis que mide la expectativa que en rentabilidad que se espera de un proyecto determinado en función del retorno de dicha inversión. Es decir, es un valor que se le da a lo que se pudiera esperar que generase en términos de satisfacción para la inversión que se está haciendo.

- **Valor Presente Neto**

El cual toma como base los flujos de efectivos proyectados o llevados al futuro y los trae de vuelta al presente para determinar si la inversión pierde o no valor. En ese sentido, en la medida en que el VPN sea favorable significa que el negocio logra que la inversión genere la riqueza necesaria que compense la acción devaluativa axiomática de la moneda.

- **Periodo de Recuperación de la Inversión**

Este indicador se puede ver en términos de si le toma mucho o poco tiempo, y, por ende, si se está dispuesto a asumir dicho periodo. Ya que en la medida en que el negocio esté funcionando y generando algún tipo de beneficio se va acumulando riqueza, sin embargo, si el tiempo en que lo logre no le satisface a quien provee de los recursos entonces probablemente carezca de una financiación.

1.2.6. Modelos de gestión de negocios

Las empresas suelen utilizar modelos de gestión para actualizar y mejorar los procesos de negocio. Entre los avances tecnológicos, los cambios económicos y logísticos, es importante que las empresas se mantengan actualizadas en sus procesos (Molina et al., 2014). Comprender los diferentes modelos y teorías de gestión disponibles puede ayudar a liderar un equipo eficaz y de alto rendimiento (Osterwalder, 2018).

Para Molina et al. (2014) un modelo de gestión es un concepto, teoría o metodología que analiza diferentes enfoques del cambio organizacional. El objetivo de un modelo de gestión es proporcionar estrategias prácticas que permitan a una empresa implementar cambios dentro de su organización. Los cambios que se dan bajo un modelo de gestión pueden variar.

1.2.6.1. Tipos de modelos de negocio

A continuación, se muestra una lista de los modelos de negocio más utilizados en la literatura: (Molina et al., 2014)

- **El modelo McKinsey 7-S**

Uno de los modelos de gestión más populares que adoptan las organizaciones es el modelo McKinsey 7-S. Estos son los siete aspectos de una organización que este modelo pretende analizar y posiblemente cambiar:

- ✓ Estrategia
- ✓ Estructura
- ✓ Sistemas
- ✓ Valores compartidos
- ✓ Estilo
- ✓ Personal
- ✓ Habilidades

- **Modelo de gestión del cambio de Lewin**

Este modelo de gestión intenta dividir el proceso de alteración en tres pasos diferentes. Los tres pasos en el modelo de gestión del cambio de Lewin incluyen:

- ✓ **Descongelar:** esta primera etapa del proceso implica observar cómo están funcionando los procesos actualmente. Esto le permite determinar un resultado final beneficioso. Durante esta primera etapa, es mejor comunicar lo que está tratando de hacer con otros empleados y miembros del personal para que todos puedan comprender sus funciones.
- ✓ **Cambio:** la comunicación es el componente clave de esta etapa a medida que comienza a implementar cambios.
- ✓ **Volver a congelar:** la mejor manera de evitar repetir errores es formular un plan y una estrategia durante esta última etapa. La comunicación constante con los empleados y el personal dentro de un marco de tiempo cíclico, como una vez al mes, puede acelerar este proceso y garantizar que los errores no vuelvan a aparecer.

- **Modelo de negocio de Canvas**

En la actualidad la importancia de la elaboración de un del modelo de negocio Canvas radica en conocer cuál será el destino de la empresa y como confluye con los intereses de sus clientes, con el fin de dar posibles soluciones y

alcanzar las metas y objetivos planteados, por medio de los siguientes pasos del Modelo Canvas: Propuestas de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave, estructura de costos.

1.2.6.2. Modelo de negocio de Canvas

El modelo de negocio de Canvas constituye una herramienta esencial para crear modelos de negocios, describiendo diferentes aspectos de una idea de negocio necesarios para el correcto funcionamiento del proyecto (Osterwalder, 2018). La herramienta no es más que un lienzo con distintos apartados interrelacionados entre ellos que cubren todos los aspectos básicos de un negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes (Molina et al., 2014).

- **Segmentos de clientes**

Los clientes son el centro clave de cualquier modelo de negocio, debido a que ninguna empresa puede mantenerse durante mucho tiempo si no tiene clientes, y es posible incrementar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

- **Propuesta de valor**

Es la manera de ganarse a un cliente potencial, para una mejor tipificación de la propuesta de valor. Se debe guiar sobre la base de una serie de preguntas tales como:

- ✓ ¿Qué valor aporta a los clientes?
- ✓ ¿Cuál es el problema que se ayuda a resolver?
- ✓ ¿Cuál es la necesidad que se va a satisfacer?
- ✓ ¿Qué paquetes de servicios se ofrecen a cada segmento de clientes?

- **Canales**

Para comunicarse, alcanzar y entregar la propuesta de valor a la audiencia se puede utilizar una diversidad de canales diferentes.

- **Relación con los clientes**

El trato con los clientes es la forma inteligente de realizar negocios, el adecuado y cordial trato, fideliza a los clientes y debe estar basado en los siguientes puntos: buscar nuevos clientes, fidelizar a los clientes, dominio de ventas. Por el bajo número de clientes con el que cuenta la empresa, permite crear relaciones personalizadas con los clientes.

- **Fuentes de ingreso**

La fuente de ingreso generalmente de una empresa es por la venta de un bien o servicio, que se realiza su pago en efectivo, cheques personales, tarjeta de crédito o transferencia, es decir se tiene varias formas de pago.

- **Recursos clave**

Para una mejor identificación de los recursos clave. Se debe guiar sobre la base de una serie de preguntas tales como:

✓ ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

La propuesta de valor requiere un talento humano con conocimientos amplios en los procesos elaboración y diseño de productos de acuerdo a las especificaciones de los clientes. En el mismo sentido hacen parte de los recursos claves, materias primas, puntos de ventas, la fábrica, la maquinaria y herramientas necesarias para la elaboración del producto, incluso recursos adquiridos o alquilados de un aliado.

✓ ¿Y nuestros canales?

Otro de los aspectos necesarios es desarrollar el marketing digital en donde los compradores puedan realizar sus compras de manera fácil y oportuna.

✓ ¿Y nuestras relaciones con los clientes?

Para que la empresa mantenga a sus clientes se necesita un personal idóneo y con un perfil adecuado y competente para asesorar en términos de calidad y bienestar a los clientes.

- **Actividades clave**

Debe tener un buen stock de productos, tomando en cuenta el tiempo en el que se produce. Las principales actividades claves son las siguientes:

- ✓ Canal de distribución.
- ✓ Alianzas estratégicas.
- ✓ Plan de acción de marketing digital.

- **Socios clave**

La empresa tiene varios socios claves como son los proveedores: con los cuales se conserva relaciones comerciales desde varios años atrás y se ha pagado a tiempo los créditos directos obtenidos, para que sus pedidos se ejecuten de acuerdo a lo programado.

- **Estructura de costes**

Para estructurar bien los costos es necesario saber exactamente cuáles son los ingresos y egresos de la empresa, es por eso que se necesita que el área de contabilidad se maneje de una manera competente, para que por medio de los informes se pueda tomar decisiones.

1.2.7. Estudio de factibilidad y su relación con los modelos de negocio

La competencia es cada vez más feroz y esto no es diferente en el sector gastronómico, este hecho se ve acentuado por el creciente número de restaurantes que están abiertos diariamente (Córdoba, 2015). Sin embargo, cantidad no significa calidad, más aún en un segmento caracterizado por exigencias de todo tipo: ya sean físicas y sanitarias o incluso relacionadas con la calidad de los servicios prestados, por ejemplo, el personal que presta el servicio. Así, debido a las características inherentes de los servicios, estos proveedores a menudo no se desempeñan adecuadamente con su audiencia (Miranda, 2016).

Alrededor del 10% de las empresas cierran en el plazo de un año, debido a la alta competencia en el mercado en el que actúan. Sin embargo, si hubieran planificado antes de su apertura, probablemente este porcentaje sería menor. También, cerca del 50% de las empresas cierran sus actividades a los 2 años de existencia. Este número es alarmante

y demuestra cuán importante es preocuparse por la planificación para evitar la muerte prematura de las empresas (Moreno et al., 2018).

Ante esta alta tasa de mortalidad, es necesario que la gestión de cualquier negocio se preocupe por ganar y mantener clientes.

1.2.8. El emprendimiento

Esencialmente, el emprendimiento es el proceso de desarrollar, organizar y administrar un nuevo negocio con el fin de generar ganancias mientras se asumen riesgos financieros (Vivallo, 2017). En un sentido más amplio, es el proceso de transformar el *Statu Quo* al resolver los problemas y puntos débiles más apremiantes de la sociedad, a menudo mediante la introducción de un producto o servicio innovador o la creación de nuevos mercados (Méndez, 2020).

Para Moreno et al. (2018) la importancia del emprendimiento radica en que se crean puestos de trabajo. Sin los emprendimientos, los puestos de trabajo no existirían. Ellos asumen el riesgo de emplearse a sí mismos. A medida que su negocio continúa creciendo, se crean aún más puestos de trabajo.

Moreno et al. (2018) exponen que los emprendedores innovan: algunas de las mejores tecnologías de la sociedad actual provienen de los emprendimientos. Los avances tecnológicos provienen de la necesidad de resolver problemas, crear eficiencias o mejorar el mundo. En los períodos en los que hay más avances tecnológicos, suele haber un emprendedor a quien agradecer por ello.

Méndez (2020) manifiesta que los emprendedores crean el cambio: los emprendedores sueñan en grande; muchos aspiran a mejorar el mundo con sus productos, ideas o negocios. Así que, naturalmente, algunas de sus ideas harán un cambio mundial. Pueden crear un nuevo producto que resuelva un problema candente o asumir el desafío de explorar algo nunca antes visto.

Los emprendedores se suman a la renta nacional: el espíritu empresarial genera nueva riqueza en una economía. Las nuevas ideas y los productos o servicios mejorados de los emprendedores permiten el crecimiento de nuevos mercados y nueva riqueza (Vivallo, 2017).

1.2.9. La gastronomía y el sector gastronómico

La gastronomía es el estudio de la cultura y la comida, con un enfoque específico en la cocina gourmet. El término incluye técnicas de cocina, ciencia de los alimentos, datos nutricionales y aplicaciones del gusto (Manola et al., 2020). Es un arte que implica probar, descubrir, investigar, experimentar, escribir, comprender sobre la preparación de alimentos y las características sensoriales de la nutrición humana. Sin embargo, también implica el estudio de la nutrición con una variedad de culturas (Santich, 2017).

El término apareció por primera vez en el título del poema de Joseph Berchoux en 1801 conocido como “*Gastronomie*”. La palabra entra en uso desde la publicación del libro “La fisiología del gusto” de Brillat-Savarin (Bernández, 2017).

Histórica y etimológicamente, la gastronomía se relaciona con consejos y orientaciones sobre qué comer y beber, dónde, cuándo, de qué manera, en qué combinaciones (Manola et al., 2020). También puede entenderse como un 'arte de vivir', la posesión de habilidades y conocimientos relacionados con la comida y la bebida y con su elección, lo que aumenta el placer y el disfrute de comer y beber. Dichos placeres son centrales para el turismo gastronómico que se está desarrollando como un subconjunto del turismo cultural donde la experiencia de participar en una cultura diferente es central (Ruiz y Ayrton, 2020).

De manera específica, en la cocina gastronómica se necesita tener un conocimiento adecuado de la tecnología y la agricultura de los nuevos equipos y métodos de cocina. Se debe entender el impacto completo de comer que incluye cosas como la ecología mundial y las enfermedades transmitidas por los alimentos (Erazo y Mendez, 2019). Por lo tanto, la gastronomía debe promover cómo saborear las experiencias gastronómicas, ya sea un evento gastronómico único o una comida familiar en casa. Desafortunadamente, la tendencia a juzgar cómo se ve la comida ha aumentado. Casi en todas partes en el mundo moderno, el aroma y el sabor se degradan a favor de la agricultura. La gente ya no aprecia ni justifica comer en la mesa del comedor, que parece haber desaparecido (Manola et al., 2020).

Por otra parte, el sector gastronómico se define como el conjunto de establecimientos que brindan cualquier servicio de alimentación a la comunidad (Bernández, 2017). De acuerdo con Ruiz y Ayrton (2020), actualmente, este sector está

viviendo un “boom”, en parte gracias a la avalancha de programas y *reality shows* sobre cocina y gastronomía, así como, por los últimos descubrimientos sobre la alimentación saludable y su impacto en la salud y la longevidad.

Latinoamérica tiene una gastronomía propia nacida de su tradición y sus orígenes culturales. Su cocina no es más que el resultado de la historia de sus pueblos: una fusión de elementos étnicos, culturales y sociales que hacen de su estilo gastronómico una mezcla de sabores, productos, recetas y estilos (Erazo y Mendez, 2019).

Para Ruiz y Ayrton (2020) la gastronomía ecuatoriana es una variada forma de preparar comidas y bebidas hechas en dicho país, que se ve enriquecida por la pluriculturalidad, aportaciones de las diversas regiones y climas que componen el mismo. Esto se debe a que en Ecuador se encuentran cuatro regiones naturales –costa, sierra, Amazonía y región insular o Galápagos– con costumbres y tradiciones diferentes. Los distintos platos típicos y los ingredientes principales varían en función de estas condiciones naturales. La cocina ecuatoriana está fuertemente influida a lo largo de su historia por los habitantes originarios de la zona, así como de pueblos que conquistaron su territorio (españoles), además de muchas influencias extranjeras.

1.2.10. Factibilidad del sector gastronómico

Un estudio de factibilidad es la herramienta ideal para iniciar cualquier negocio. El estudio tiene el objetivo de evaluar el proyecto, considerando todos los puntos necesarios para verificar si el nuevo emprendimiento podrá mantenerse en los primeros tiempos, además de establecer los parámetros para la continuidad del negocio (Osterwalder, 2018).

En este sentido, al momento de abrir un restaurante, el estudio de factibilidad puede brindar la garantía de que el emprendimiento se implementará en el lugar adecuado, atendiendo a un público objetivo definido y brindando la implementación de estrategias para que el emprendedor tenga la confianza necesaria para invertir.

Un análisis de mercado en profundidad, selección del público objetivo, costos iniciales e inversiones necesarias, entre otros ítems, debe iniciar el proyecto de factibilidad, creando proyecciones y números para comprobar o no el retorno de la inversión realizada, pudiendo brindar la información necesaria para que el emprendedor sepa si seguir adelante o no con su proyecto.

Si el emprendedor está montando un restaurante, lo normal es que tenga un plazo de amortización razonable de 3 a 5 años. Dentro de este límite, es posible crear proyecciones que pueden brindarle una visión del rendimiento y la necesidad de capital de trabajo que se utilizará en su emprendimiento.

La proyección de ingresos debe tener en cuenta la situación del mercado, la presencia de competidores, el público objetivo a alcanzar y la tasa de retorno establecida para el restaurante. También, se debe considerar una estimación de la tasa de crecimiento en el período, verificando la posibilidad de períodos estacionales o eventos que puedan influir en el movimiento estimado.

Así, por ejemplo, si el restaurante se va a instalar en un centro comercial, se debe tener en cuenta la estimación de personas que circulan por el lugar, la existencia de otros restaurantes similares y el calendario de eventos implementado por el comercio para atraer a la clientela.

Si el restaurante se instala en un barrio, hay que pensar en el número de vecinos del barrio y en la necesidad de un establecimiento de este nivel en esa comarca, con la consiguiente observación de captar clientes externos, no vecinos del barrio o vecindario.

Mientras que en la prospección de una proyección de ingresos hay una estimación, la proyección de costos e inversiones se puede hacer con base en valores reales, dependiendo del estilo y estándar del restaurante que el emprendedor piensa montar.

La estimación de costos e inversiones debe considerar costos fijos y variables, dividiéndolos de acuerdo a su clasificación, sumando impuestos, tasas y servicios necesarios para la implementación del negocio, buscando presupuestos directamente con los proveedores de equipos y profesionales que estarán involucrados durante la implementación del negocio.

Cuando se trabaja con indicadores, es necesario tener números a la mano. Los índices de proyección de ingresos, costos e inversión deben ser analizados a través del VAN, o Valor Actual Neto, al momento de evaluar la proyección de un flujo de caja con valores actualizados. El flujo de caja puede dar una idea en comparación con el capital invertido, analizando si el proyecto puede generar más capital que el valor de la inversión y el plazo en el que esto se puede llevar a cabo.

Al mismo tiempo, es necesario analizar una Tasa Interna de Retorno (TIR), donde se puede crear una proyección de la tasa de retorno de la inversión utilizando los valores calculados en el flujo de caja, modelando así una vista del retorno. conocer la posibilidad de que se eleve la utilidad neta durante el período que se analiza.

Con estos indicadores es posible llegar a la rentabilidad del capital, que puede indicar el momento probable en que el proyecto generó la misma importancia que el monto invertido al inicio del proyecto, es decir, cuando el flujo de caja ya no sea negativo en relación a la inversión realizada, habiendo pagado toda la inversión y considerando que, a partir de ese momento, el emprendedor podrá pensar en nuevas inversiones.

1.2.11. Glosario de términos

- **Necesidad.** Insatisfacción producida por no tener algo.
- **Emprendedor.** Persona con visión estratégica, creativa e innovadora que aplica sus habilidades para satisfacer plenamente las necesidades de la sociedad mediante un producto-servicio.
- **Servicio.** Prestación que satisface alguna necesidad humana y que no consiste en la producción de bienes materiales.
- **Demanda.** Cantidad de producto que los compradores están dispuestos a adquirir a un determinado precio.
- **Oferta.** Cantidad de producto que los vendedores están dispuestos a ofrecer a un determinado precio.
- **Intercambio.** Obtención de algo deseado, que pertenece a otra persona, a cambio de algo que ella desea.
- **Mercado.** Se puede entender como el lugar donde se realizan intercambios, pero también se conoce como el conjunto de compradores y vendedores de un producto o servicio.
- **Precio.** Dinero que hay que pagar por la compra o alquiler de un determinado producto o servicio.
- **Comercialización.** Distribución justa de las riquezas y evitándose de este modo las grandes diferencias económicas dentro de la sociedad.

1.3. Estado del arte

Para el estado de arte, se tomó en cuenta artículos relacionados con plan de marketing, segmentación y posicionamiento de varios proyectos. Se incluirá cinco investigaciones desarrolladas en Ecuador y América Latina.

Bernández (2017) en su artículo ‘Estudio de Factibilidad para un restaurante. Iniciativa para desarrollo local humano’, que fue realizado con el objetivo fundamental determinar la factibilidad del proyecto para desarrollo local en la rehabilitación y remodelación del local, persiguiendo incrementar las ofertas del servicio gastronómico y lograr un impacto en la satisfacción de los clientes. Los parámetros a tomar en cuenta partieron del uso de herramientas teóricas y empíricas asociadas a métodos financieros para conocer los resultados de la inversión en el caso del valor presente neto, la tasa interna de rendimiento y el período de recuperación de la inversión. Los resultados obtenidos en este estudio permiten afirmar que la inversión para la rehabilitación y remodelación del restaurante es económicamente factible, lo cual valida la hipótesis formulada. Se estimaron los flujos anuales de efectivo del proyecto de inversión durante su explotación al evaluar su viabilidad y la realización del cálculo e interpretación de los Indicadores de Factibilidad: Valor Presente Neto, Tasa Interna de Rendimiento y Período de Recuperación de la Inversión.

Galindo et al. (2020) en su investigación ‘Factibilidad del Emprendimiento Turístico Rural’ plantearon que, en el cantón Sigsig, provincia del Azuay de Ecuador, se encuentra la comunidad de Chobshi, que cuenta con un sinnúmero de atractivos turísticos, lugares y paisajes naturales andinos, y con una cultura rica en tradiciones y costumbres. Todos estos elementos constituyen una potencial fuente generadora de recursos económicos, ligados al turismo rural, que no están totalmente desarrollados. El problema de investigación se tradujo en la pregunta sobre la posibilidad de lograr un emprendimiento turístico rural de restaurante y alojamiento de éxito, usando las potencialidades que ofrece este sector y la ausencia de una oferta turística relevante. Para responder la pregunta se usó una metodología descriptiva y el uso de herramientas de corte cuantitativo. El estudio arrojó resultados positivos siempre que el emprendimiento se articule a procesos de reactivación del turismo rural y comunitario incluyendo a los gestores del circuito turístico de la provincia, los actores políticos y la comunidad local.

Ruiz y Ayrton (2020) en su trabajo académico ‘Estudio de mercado del sector norte de Guayaquil, para la propuesta de un emprendimiento gastronómico.’, efectuaron un estudio de mercado en el sector norte de Guayaquil, para la propuesta de un emprendimiento gastronómico. El problema que se encontró es que los emprendimientos gastronómicos que se establecen en la ciudad de Guayaquil no son estructurados de manera correcta y ocasiona varios problemas como no estar ubicados en un buen lugar, ineficiente control de calidad, mal servicio y otros factores. El objetivo de este trabajo de investigación fue analizar la oferta y demanda del sector Norte de Guayaquil, para proponer un emprendimiento gastronómico. La metodología aplicada es un enfoque cualitativo y cuantitativo en el cual, para recopilar información por medio de encuestas, entrevistas y observación, los resultados obtenidos de esta investigación fueron los siguientes: i) El emprendimiento gastronómico está enfocado a una temática de comida fusión de los países de Colombia, Perú y Ecuador. ii) Está enfocado a turistas nacionales y extranjeros en su mayor porcentaje y también para personas cerca de la zona. iii) Es factible la creación de un restaurante con temática de fusión, puesto que es aceptado por los consumidores.

Eraza y Mendez (2019) en su propuesta “ Diseño de un modelo mediante la utilización de la metodología CANVAS para un restaurante” que se efectuó con el propósito de diseñar de un modelo de negocio mediante la utilización de la metodología Canvas para el restaurante “Marisquería Parrillada D.A.E.T”, en la cual se conocerán los gustos y preferencia de los habitantes del norte de la ciudad de Guayaquil. Se estipula la situación actual del modelo de negocio mediante las herramientas de calidad como lluvia de ideas, diagrama Ishikawa, la respectiva realización de las encuestas a la población de estudio donde se realizará el emprendimiento, la cual permite evidenciar los resultados obtenidos en su respectiva elaboración. En el último capítulo se presenta la propuesta que se le da al problema con la información recopilada, donde se efectuó un análisis FODA, Análisis PESTEL, las Cinco fuerzas de Porter y el modelo CANVAS en el cual se realizaron los 9 pasos. Se demostró que utilizando el modelo de negocio CANVAS se puede lograr un beneficio económico, obteniendo desde el primer año una utilidad \$ 9.671,02 siendo el producto accesible y asequible promoviendo la fidelización del consumidor.

Vásquez et al. (2020) llevó a cabo un artículo denominado ‘La factibilidad económica del servicio de aplicaciones en línea para el rubro de gastronomía en la región Lambayeque’, el cual buscó responder la pregunta ¿es económicamente factible el servicio de aplicaciones en línea para el rubro de gastronomía en la Región Lambayeque? Se desarrolló una investigación a un nivel de aplicación explicativa y el diseño de investigación no experimental predictiva, a través de los métodos deductivo e inductivo con el fin de determinar la factibilidad económica del servicio de aplicaciones en línea para el rubro gastronómico. Se determinó que la investigación analizó los costos directos e indirectos que implica desarrollar un Software comercial online que atienda los servicios del regulador y la factibilidad de ser financiados por micro y pequeños empresarios del rubro de la gastronomía. Para los desarrolladores del Software, la venta de este, implica un alto beneficio; ya que, se requiere de un servicio técnico constante.

CAPÍTULO II

2. ESTUDIO DE MERCADO

En el siguiente capítulo, se llevará a cabo un estudio de mercado, el cual se considera necesario efectuar, ya que, a través de esta herramienta se puede conocer la manera cómo los emprendimientos gastronómicos se encuentran en relación con su entorno interno y externo. Con base en esta información, se obtienen datos indispensables para el planteamiento del modelo de negocio.

2.1. Objetivos, fuentes y muestra de la investigación

2.1.1. *Objetivos*

- **General:** Determinar las características del entorno del emprendimiento gastronómico ubicado en el centro histórico de Cuenca al cual se está enfocando la investigación y su nivel de aceptación por parte de los potenciales consumidores.
- **Específicos:**
 - ✓ Identificar las necesidades de los potenciales clientes.
 - ✓ Conocer las percepciones de la población hacia la idea de negocio planteada por el investigador.
 - ✓ Determinar la demanda insatisfecha que ayudará a estructurar los ingresos del negocio.
 - ✓ Determinar qué tipo de negocio gastronómico es factible su implementación en el centro histórico de la ciudad de Cuenca.

2.1.2. *Población y muestra*

En el presente estudio se conoce el número de la población, convirtiéndolo en población finita por ende se puede realizar el muestreo aleatorio cumpliendo las condiciones de homogeneidad, magnitud de la población. Para conocer la muestra respectiva se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * pq * N}{Z^2 * pq + Ne^2} \quad (1)$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de ocurrencia

Q = Probabilidad de no ocurrencia

N = Tamaño de la población

e = Porcentaje de error.

Tabla 1*Población de estudio*

Población	
Provincia	Azuay
Ciudad	Cuenca
Sector	Centro-Norte
Parroquias	Gil Ramírez Dávalos, El Sagrario, San Blas

Nota. La tabla muestra los parámetros de segmentación de la población de estudio.

La ciudad de Cuenca cuenta con 505.585 habitantes dentro de la proyección al año 2022; la población se divide en pobladores de zonas urbanas que corresponde al 65.26% con 329.944 habitantes y pobladores de zonas rurales que llegan al 34,74% con 175.640 habitantes.

Para determinar la población a quienes se va a dirigir el estudio de mercado, dentro de la segmentación geográfica, se lleva a cabo un enfoque al sector centro-norte, además se va a tomar en cuenta la población económicamente activa que corresponde al 57,2% del total de la población urbana con 188.727 habitantes. Dentro de este grupo se encuentran personas mayores a los 12 años hasta los 65 años que están en diferentes ocupaciones; en la segmentación demográfica nos dirigimos a las edades comprendidas entre 21 a 60 años que corresponde al 39,2% con 73.981 habitantes.

Por otra parte, en el año 2021 la ciudad de Cuenca tuvo una entrada de 4.487 turistas nacionales y extranjeros; el incremento de la población se debe a que la ciudad está dentro de los cien lugares turísticos para visitar y como la mejor ciudad para que vivan los jubilados, así lo consideró la revista *International Living* en el 2020. Por lo que se obtiene una población de 78.468 habitantes.

Con la población calculada, se procede a estimar la muestra de la población, haciendo uso del muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{Z^2 * pq * N}{Z^2 * pq + Ne^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra (?)

Z = Nivel de confianza (1.96)

P = Probabilidad de ocurrencia (0.5)

Q = Probabilidad de no ocurrencia (0.5)

N = Tamaño de la población (78,468)

e = Porcentaje de error (0.065)

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 78,468}{1.96^2 * 0.5 * 0.5 + 78,468 * 0.065^2}$$

$$n = 241 \text{ encuestas.}$$

2.2. Análisis del entorno interno y externo

2.2.1. Análisis PESTAL de un establecimiento gastronómico en la ciudad de Cuenca

2.2.1.1. Factor político

Es de suma importancia saber que el estado ecuatoriano juega un importante papel en el momento de empezar y mantener un negocio en curso, puesto que mediante diferentes estrategias crea formas de ayudar a la reactivación productiva buscando mejorar la situación económica del país (Vásquez et al., 2020).

Es por eso que cada día se crean políticas gubernamentales que apoyan tanto a las empresas como al país, pues son estas recaudaciones las que promueven el desarrollo

económico y social del país. Es así que entidades financieras como BanEcuador, Banco de Desarrollo del Ecuador B.P., Banco del Pacífico, Banco del IESS, Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias y la Corporación Financiera Nacional han venido ofreciendo créditos para las diferentes actividades económicas en el país.

Para el primer trimestre del año 2021 estas instituciones incrementaron sus montos y plazos de créditos para fomentar la apertura de negocios y el mejoramiento de la parte productiva de varias empresas ya en el mercado con la implementación de tecnología mejorada que aumente el valor de los servicios ofertados.

Asimismo, la CFN en 2021 aumentó en un 27.5% las aprobaciones de la banca productiva en relación con el año 2020. La inversión en campañas publicitarias para atraer a los turistas también juega un papel importante dentro de este tema, tal es el caso de campañas lanzadas por el Ministerio de Turismo y la Asociación Hotelera del Azuay, con las que se busca destacar a la ciudad como una opción para visitar y disfrutar de su gastronomía, resaltando lo sencillo que resulta para los habitantes de Guayaquil, Loja y Machala trasladarse.

Adicionalmente, uno de los aspectos negativos dentro de los factores políticos es la falta de reglamentación y control para los negocios informales, los mismos que son considerados “competencia desleal”. Estos locales a más de no contar con un lugar apropiado para el expendio de alimentos, tampoco pagan impuestos, permisos y tasas para la legalización y mantenimiento de un local que brinde higiene, seguridad y comodidad a los comensales.

2.2.1.2. Factor económico

El sector de alojamiento y servicios de alimentación representa el 25,32% de todo el sector económico ecuatoriano, es el segundo sector con más ventas. Esto es una oportunidad porque el sector de servicios cuenta con gran participación en ventas lo que indica que es un sector rentable.

Por otra parte, el servicio de alimentación en restaurantes se encuentra clasificado en el código CIU I5610.01 el mismo que ha experimentado un crecimiento promedio de 12,16% anual en los últimos 10 años a nivel nacional. En cambio, a nivel local en la ciudad de Cuenca el sector de servicios de alimentación ha experimentado un crecimiento

del 11,51% en los últimos 10 años. El crecimiento identificado en el sector es una clara oportunidad.

Otro punto de interés es el incremento del salario básico unificado de \$400 en el 2021 a \$425 en el año 2022 tras un decreto del Ministerio de Trabajo. El incremento en el salario es una oportunidad porque puede incentivar un mayor consumo de bienes y servicios.

Finalmente, una fuente de financiamiento importante es el BanEcuador, quien da préstamos de entre 500 a 50.000 dólares para emprendimientos con un plazo de hasta 60 meses y con diversos tipos de garantías como: Hipotecas abiertas, prendas industriales, garantía personal, certificados de inversión, garantía solidaria, entre otros. Esta Fuente de financiamiento es una oportunidad porque ayuda a emprendimientos con una tasa del 11,86% que es baja.

2.2.1.3. Factor social

En la actualidad, existe un gran número de personas que degustan de platillos en diferentes restaurantes y otros sitios de comida, sea esto por falta de tiempo para servírselos en sus hogares o por disfrutar entre amigos de una actividad diferente, es por eso que se contribuye con la creación del emprendimiento gastronómico que, ha más de satisfacer las necesidades de sus clientes, busca mantener las tradiciones del país ofreciendo platillos.

Adicionalmente, se puede decir que la actividad de Restaurantes y Hoteles es la quinta actividad de las quince en generar empleo en el país. De acuerdo al INEC del 2017 al 2018 esta actividad generó 0,1% de empleo.

Cuenca es una ciudad recomendada por los turistas internacionales para regresar, pues cerca del 76% de los turistas volverían con seguridad a visitar la ciudad.

En Ecuador, según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ensanut), el consumo de carnes varía de acuerdo al género, los hombres de 31 a 50 años, comen 183 gramos diarios y las mujeres en el mismo rango de edad consumen 144 gramos; es por esta razón que las carnes son el segundo producto más consumido en el Ecuador según el INEC, únicamente es superada por el pan que es un producto de consumo básico. La tendencia creciente por consumir carne es una oportunidad para el futuro negocio.

2.2.1.4. Factor tecnológico

Actualmente las redes sociales son un impulso muy importante para promocionar los distintos negocios (restaurantes, tiendas, etc.) que existen en el mundo, ya que a través de las redes sociales se obtienen nuevos clientes a bajos costos que con los medios convencionales de difusión. Lo que es una oportunidad para difundir promociones y publicidad sobre cualquier negocio.

Además, las personas que tienen acceso a internet se encuentran en edades de entre 5 a 64 años, y los porcentajes de accesibilidad han ido creciendo a través del tiempo, además que el 67,1% de las personas que habitan en Azuay usan internet. Es una oportunidad el creciente uso del internet porque a través de este medio se pueden acceder a páginas web, redes sociales y publicidad de distintos negocios.

También, los programas informáticos es otro de los servicios tecnológicos que las empresas han adquirido con el fin de personalizar y minimizar los tiempos de atención a sus clientes, además de poder obtener bases de datos de diferentes temas como ventas, número de platos fuertes, número de bebidas, entre otros.

Por otra parte, en la ciudad de Cuenca se puede conseguir toda la maquinaria necesaria para abrir un nuevo restaurante como son: cocinas, freidoras, refrigeradores, planchas de piedra volcánica o planchas para asar, etc. Además, las planchas se pueden instalar con electricidad o a gas; siendo la instalación eléctrica más cómoda y segura. Lo que muestra una oportunidad ya que es fácil adquirir la maquinaria necesaria para abrir un nuevo negocio gastronómico.

2.2.1.5. Factor ambiental

En Cuenca, los desechos procedentes de alimentos que no se consumen, o se dañan, marcan una huella ambiental de 20.000 kilos. Este cúmulo de desperdicios representa costos para la ciudad por su tratamiento.

La Empresa Municipal de Aseo, es la entidad encargada de procesar los desechos recolectados de los diferentes negocios de la ciudad y de todos los hogares, pero el trabajo es cada vez más complicado puesto que las personas no realizan la debida separación de desechos. Sin embargo, se ha implementado un programa denominado “Trueque ecológico” que permite utilizar estos desechos para convertirlos en abono.

Por esta y otras situaciones de las demás ciudades del país, el Estado incentiva a las personas naturales y jurídicas, y a los colectivos para que protejan la naturaleza y promueve el respeto a todos los elementos que forman un ecosistema; además aplica medidas de precaución y restricción para las actividades que pueden conducir a la destrucción de especies, ecosistemas o la alteración de los ciclos naturales.

2.2.1.6. Factor legal

El Ministerio de Turismo promueve el emprendimiento de diferentes áreas involucradas y reconocidas por la ley como son: alojamiento hotelero, alojamiento extra hotelera, servicios de alimentos y bebidas, servicios de entretenimiento, transportación a través de agencias de viajes y operadora de transporte turístico terrestre, agencias de viajes y turismo, hipódromos y parques, intermediación (centros comerciales y salas de recepciones y banquetes), organización de eventos, congresos y convenciones.

Por otra parte, cualquier emprendimiento gastronómico debe estar sujeto a diversos permisos de funcionamiento que son necesarios y deben ser tramitados, además, del cumplimiento tributario periódico.

2.2.2. Análisis PORTER de un establecimiento gastronómico en la ciudad de Cuenca

2.2.2.1. Poder de negociación de los proveedores (Bajo)

Los proveedores tienen poca capacidad de convertirse en competencia porque su giro de negocio es diferente, un proveedor de carnes difícilmente se va a poner un restaurante en la ciudad de Cuenca; por lo tanto, el impacto en la industria es bajo. En la industria existen proveedores grandes como: Pronaca, Italimentos y diversos centros de comercio al por mayor. Por esta razón se puede constatar que existe una gran cantidad de proveedores, el impacto en la industria es bajo. Como existe una gran cantidad de proveedores cambiarse de uno a otro no será complicado por lo tanto el impacto en la industria es bajo.

2.2.2.2. Poder de negociación de los clientes (Medio-Alto)

La cantidad de clientes aproximada es de 117.851 personas, el cálculo se lo ve de mejor manera en el punto 2.1.2. y el impacto en la industria es medio porque existe gran cantidad de clientes. Además, los clientes disponen de varios restaurantes con distintos servicios, por lo cual pueden ir a cualquiera de ellos para cubrir sus diferentes

necesidades, por lo tanto, el impacto en la industria es alto. Existen varios restaurantes que ofrecen productos similares, a precios similares por lo que cambiarse de un lugar a otro no representaría ningún costo, por lo tanto, el impacto en la industria es alto.

2.2.2.3. Amenaza de los nuevos competidores (Alta)

Uno de los problemas más grandes para un negocio es tener competencia y para el emprendimiento gastronómico propuesto no es la excepción, puesto que los requisitos que existen para abrir un restaurante no son muy complicados de obtener, lo único que necesitan es sacar permisos básicos como: Permiso de bomberos, licencia única de actividades económicas, certificado de salud ocupacional por cada empleado y certificado de categorización emitido por el Ministerio de Turismo y por último realizar el pago de los mismos.

Además, la mayoría de propietarios de restaurantes expresan que no han tenido dificultades en el desarrollo de esta actividad, por lo que el sector gastronómico se vuelve muy atractivo para la apertura de nuevos locales. Por otro lado, es muy probable que antiguos restaurantes se reaperturen o cambien de nombre, llamando así la atención de los consumidores.

2.2.2.4. Rivalidad entre los competidores existentes (Alta)

Un negocio siempre va a tener competencia y según datos del ministerio de turismo en los últimos años ha existido un incremento significativo de restaurantes en el centro histórico de la ciudad de Cuenca, es por ello que existe un poder de negociación alto.

2.2.2.5. Amenaza de productos sustitutos (Alta)

Esta amenaza es alta puesto que existen varios productos sustitutos para los que sirve el restaurante y los clientes, al encontrarlos más económicos, optan por cambiarse a dicha opción, es por ello que el emprendimiento gastronómico debe poner atención a estos productos para poder encontrar una forma de atacar, llegando a mejorar la competitividad de sus productos.

2.2.3. Análisis FODA de un establecimiento gastronómico en la ciudad de Cuenca

2.2.3.1. Fortalezas

- Buena ubicación geográfica.
- Manejo de buenos precios accesibles para los clientes.
- Tienen clientes leales.
- Varios establecimientos gastronómicos ofrecen diferentes platos de comida que responden a las necesidades de los clientes.

2.2.3.2. Debilidades

- Limitadas alianzas estratégicas para aumentar su participación en el mercado de los negocios gastronómicos.
- Falta de organigrama, filosofía empresarial, manual de reglamento interno en la mayoría de establecimientos gastronómicos.
- Un solo punto de venta en la ciudad de Cuenca.
- Falta de áreas administrativas para los negocios gastronómicos.
- Limitado control en las diferentes áreas de los establecimientos gastronómicos (inventarios y gestión de desperdicios).

2.2.3.3. Oportunidades

- Crecimiento de la demanda de platos de comida por parte de la comunidad cuencana.
- Economía en crecimiento.
- Facilidades de pago mediante la tecnología que se encuentra disponible (transferencia, *datafast*, etcétera.).

2.2.3.4. Amenazas

- Resistencia de los clientes al cambio de menú que ofrecen los restaurantes.
- Fuerte penetración del mercado por otros negocios gastronómicos en la ciudad de Cuenca.
- Comida sustituta (rápida, china, costeña, etc.) que ofrecen otros establecimientos gastronómicos del mercado.
- Incremento en el precio de los víveres y materias primas para la elaboración de productos.
- Cambio en los gustos y preferencias por parte de los clientes.
- Aumento del salario mínimo.

Tabla 2

Matriz FODA cruzado

		Debilidades		Amenazas	
		D1	D2	A1	A2
Análisis de FODA cruzado		D1	Limitadas alianzas estratégicas para aumentar su participación en el mercado de los negocios gastronómicos.	A1	Resistencia de los clientes al cambio de menú que ofrecen los restaurantes.
		D2	Falta de organigrama, filosofía empresarial, manual de reglamento interno en la mayoría de establecimientos gastronómicos.	A2	Fuerte penetración del mercado por otros negocios gastronómicos en la ciudad de Cuenca.
		D3	Un solo punto de venta en la ciudad de Cuenca.	A3	Comida sustituta (rápida, china, costeña, etc.) que ofrecen otros establecimientos gastronómicos del mercado.
		D4	Falta de áreas administrativas para los negocios gastronómicos.	A4	Incremento en el precio de los víveres y materias primas para la elaboración de productos.
		D5	Limitado control en las diferentes áreas de los establecimientos gastronómicos (inventarios y gestión de desperdicios).	A5	Cambio en los gustos y preferencias por parte de los clientes.
Fortalezas					
F1	Buena ubicación geográfica.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer alianzas estratégicas con otros negocios gastronómicos que complementen las ofertas existentes y aprovechar la buena ubicación geográfica para expandir la presencia en el mercado. Desarrollar un organigrama claro, una filosofía empresarial y un manual de reglamento interno que establezca los roles, responsabilidades y procesos de trabajo en los establecimientos gastronómicos. Abrir nuevos puntos de venta en ubicaciones estratégicas para aprovechar la diversidad de platos y satisfacer las necesidades de los clientes en diferentes áreas. 		<ul style="list-style-type: none"> Implementar una estrategia de innovación constante en el menú, introduciendo regularmente nuevos platos y opciones que se adapten a las preferencias cambiantes de los clientes. Comunicar y promocionar estas novedades de manera efectiva para superar la resistencia al cambio y mantener el interés y la lealtad de los clientes. Ofrecer precios competitivos y promociones atractivas. Además, aprovechar la lealtad de los clientes existentes mediante programas de fidelización y personalización del servicio para contrarrestar la competencia y la disponibilidad de opciones de comida sustituta. 	
F2	Manejo de buenos precios accesibles para los clientes.				
F3	Tienen clientes leales.				
F4	Varios establecimientos gastronómicos ofrecen diferentes platos de comida				
Oportunidades					
O1	Crecimiento de la demanda de platos de comida por parte de la comunidad cuencana.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una evaluación exhaustiva de los procesos y la gestión administrativa en los establecimientos gastronómicos. Identificar y establecer áreas administrativas adecuadas para gestionar eficientemente los aspectos operativos y administrativos del negocio, como inventarios y gestión de desperdicios. Buscar oportunidades de colaboración y establecer alianzas estratégicas con otros negocios gastronómicos o proveedores de alimentos. 		<ul style="list-style-type: none"> Implementar soluciones tecnológicas para facilitar el proceso de pago, como transferencias electrónicas y otros métodos de pago digital. Diferenciarse de la competencia y enfocarse en ofrecer productos y servicios de alta calidad. Promocionar estas características distintivas para atraer a los clientes y generar una ventaja competitiva. 	
O2	Economía en crecimiento.				
O3	Facilidades de pago mediante la tecnología que se encuentra disponible.				

Nota: La Figura muestra la matriz de FODA cruzado para el emprendimiento.

2.3. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa se desarrollará a partir de la herramienta de entrevista a profundidad, con el objetivo de obtener información relevante para el diseño del modelo de negocio que permita la creación del emprendimiento gastronómico en la ciudad de Cuenca.

2.3.1. Herramienta y enfoque

La herramienta utilizada para la investigación cualitativa es la entrevista a profundidad, ya que permitirá recopilar una gran cantidad de información sobre el comportamiento de variables importantes dentro de los negocios gastronómicos en la ciudad de Cuenca.

Las entrevistas estarán enfocadas a expertos en administración y gestión de negocios, como lo son administradores de emprendimientos gastronómicos en la ciudad de Cuenca, y dueños de establecimientos de comida en el centro histórico de la ciudad.

2.3.2. Desarrollo de la entrevista

Las entrevistas fueron realizadas de manera selectiva a administradores y dueños de establecimientos gastronómicos en la ciudad de Cuenca, es decir, aquellos que tienen extensos conocimientos en la administración de restaurantes, cafeterías, etcétera. Estas fueron realizadas en visitas a domicilios o en lugares convenidos.

Adicionalmente, se especificó que las entrevistas son para obtener información importante para el desarrollo de un nuevo emprendimiento gastronómico en la ciudad. Para finalizar, se especificó que se debía generar una relación de confianza entre el entrevistado y el entrevistador.

De manera específica, en la entrevista las preguntas fueron abiertas para poder tener información más subjetiva del propietario del negocio, además de poder realizar seguimiento a cada pregunta.

Tabla 3

Modelo de entrevista a profundidad

Entrevista a profundidad	
Fecha:	
Nombre del entrevistado:	
Cargo:	
Empresa a la que representa:	
	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo considera que está evolucionando actualmente el mercado gastronómico en el país?2. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito de un emprendimiento gastronómico?3. ¿Cuáles son los servicios adicionales más solicitados por las personas que emprendimientos gastronómicos?4. ¿Cuál es la mejor manera de adquirir los insumos para un emprendimiento gastronómico?5. ¿Qué es lo que hace diferente a un buen emprendimiento gastronómico de los demás?6. ¿Cuáles son las actividades o promociones que realiza para aumentar la visita de comensales los días de menor consumo?7. ¿Cómo determina el precio para cada uno de los platos ofertados?8. ¿Cuáles son los principales pasos a seguir para aperturar un emprendimiento gastronómico?9. ¿Cuánto tiempo transcurrió para poder obtener las primeras ganancias?10. ¿Cada qué tiempo consideraría conveniente aplicar nuevas estrategias para atraer clientes al negocio?

Nota: Preguntas empleadas para la entrevista a profundidad.

2.3.3. Aplicación de la entrevista

La entrevista a profundidad se aplicó a seis diferentes propietarios y administradores de diversos emprendimientos gastronómicos en la ciudad de Cuenca, de acuerdo a la Tabla 4.

Tabla 4*Perfil de los entrevistados*

Establecimiento	Entrevistado	Tipo	Tipo de comida	Ubicación
Tag Mahal	Propietario	Restaurante	Mix India y Medio Oriente	Calle Larga y Benigno Malo
Amores	Administrador	Restaurante	Comida rápida	Calle Larga.
Monday Blue	Propietario	Restaurante	Comida mexicana	Calle Larga.
Doña Piedad	Administrador	Restaurante	Comida rápida.	Juan Jaramillo.
Cuchi Suco	Administrador	Restaurante	Americana, Barbacoa.	Avenida 12 de abril y Francisco Talbot.
Panadería Marquez	Propietario	Cafetería	Dulces, aperitivos y postres.	Calle Larga.

Nota: La Tabla muestra el resumen de los establecimientos gastronómicos entrevistados.

Las entrevistas fueron realizadas en lugares convenidos previamente con los entrevistados. Se especificó que su propósito era con fines netamente académicos. A continuación, los resultados recolectados se presentan de forma simplificada, haciendo un resumen de cada una de las 10 preguntas establecidas en la entrevista a profundidad, clasificadas por entidad. Las respuestas completas se encuentran expuestas en los Anexos 1-6.

1. ¿Cómo considera que está evolucionando actualmente el mercado gastronómico en el país?

Respuesta sintetizada:

- **Tag Mahal:** Ha mejorado este año.
- **Amores:** Ha mejorado este año.
- **Monday Blue:** Presenta altos y bajos.

- **Doña Piedad:** Ha mejorado este año.
- **Cuchi Suco:** Ha mejorado este año.
- **Panadería Marquez:** Ha mejorado este año.

2. **¿Cuáles son los factores claves para el éxito de un emprendimiento gastronómico?**

Respuesta sintetizada:

- **Tag Mahal:** Servicio de calidad.
- **Amores:** Servicio de calidad.
- **Monday Blue:** Perseverancia y tendencias.
- **Doña Piedad:** Perseverancia y tendencias.
- **Cuchi Suco:** Tendencias.
- **Panadería Marquez:** Perseverancia.

3. **¿Cuáles son los servicios adicionales más solicitados por las personas que emprendimientos gastronómicos?**

Respuesta sintetizada:

- **Tag Mahal:** Comida rápida.
- **Amores:** Música y Baile.
- **Monday Blue:** Bebidas alcohólicas.
- **Doña Piedad:** A domicilio.
- **Cuchi Suco:** Bebidas alcohólicas.
- **Panadería Marquez:** Bebidas.

4. **¿Cuál es la mejor manera de adquirir los insumos para un emprendimiento gastronómico?**

Respuesta sintetizada:

- **Tag Mahal:** Proveedores de calidad en lugar de precio.
- **Amores:** Proveedores costo-calidad.
- **Monday Blue:** Supermercados y mercados urbanos.
- **Doña Piedad:** Un solo proveedor que gestiona todo.
- **Cuchi Suco:** Mercado urbano y proveedores varios.
- **Panadería Marquez:** Proveedores costo-calidad.

5. **¿Qué es lo que hace diferente a un buen emprendimiento gastronómico de los demás?**

Respuesta sintetizada:

- **Tag Mahal:** Calidad (presentación, tiempo de entrega y sabor).
- **Amores:** Variedad de platos.
- **Monday Blue:** Originalidad.
- **Doña Piedad:** Calidad (Sabor y tiempo de entrega).
- **Cuchi Suco:** Calidad (Sabor y tiempo de entrega).
- **Panadería Marquez:** Calidad (presentación, tiempo de entrega y sabor).

6. ¿Cuáles son las actividades o promociones que realiza para aumentar la visita de comensales los días de menor consumo?

Respuesta sintetizada:

- **Tag Mahal:** No realiza.
- **Amores:** Combos de cócteles, cerveza y snacks.
- **Monday Blue:** Combos de cerveza con platos.
- **Doña Piedad:** No realiza.
- **Cuchi Suco:** Combos de platos para 2 o más personas.
- **Panadería Marquez:** Combos de platos para 2 o más personas.

7. ¿Cómo determina el precio para cada uno de los platos ofertados?

Respuesta sintetizada:

- **Tag Mahal:** Costo y segmento de mercado.
- **Amores:** Competencia.
- **Monday Blue:** Costo y competencia.
- **Doña Piedad:** Costo.
- **Cuchi Suco:** Costo.
- **Panadería Marquez:** Costo y competencia.

8. ¿Cuáles son los principales pasos a seguir para aperturar un emprendimiento gastronómico?

Respuesta sintetizada:

- **Tag Mahal:** Conocimiento en servicio de calidad y presencia.
- **Amores:** Adquirir experiencia en cocina, administración y manejo de redes.
- **Monday Blue:** Estudio de mercado y presupuestos.
- **Doña Piedad:** Estudio de mercado, presupuestos y ubicación.

- **Cuchi Suco:** Estudio de mercado.
- **Panadería Marquez:** Estudio de mercado.

9. ¿Cuánto tiempo transcurrió para poder obtener las primeras ganancias?

Respuesta sintetizada:

- Tag Mahal: 1 año y medio.
- Amores: 2 años.
- Monday Blue: 2 años.
- **Doña Piedad:** 2 años.
- **Cuchi Suco:** 1 año.
- **Panadería Marquez:** 2 años.

10. ¿Cada qué tiempo consideraría conveniente aplicar nuevas estrategias para atraer clientes al negocio?

Respuesta sintetizada:

- **Tag Mahal:** Cada año nuevos platos en carta.
- **Amores:** Cada 3 meses nuevos combos en carta.
- **Monday Blue:** Cada año nuevos platos en carta.
- **Doña Piedad:** Cada año nuevos platos en carta.
- **Cuchi Suco:** Cada mes nuevos combos en carta.
- **Panadería Marquez:** 3 meses nuevos platos en carta.

2.3.4. Análisis de resultados

Los resultados de la entrevista a profundidad muestran que el mercado gastronómico en el país, especialmente en la ciudad de Cuenca, ha evolucionado de manera positiva el último año. Las ventas han mejorado, al igual que el flujo de gente que visita estos establecimientos gastronómicos, sin embargo, de vez en cuando se presentan leves bajas de clientes.

Dentro de los factores clave más importantes para el éxito de un emprendimiento gastronómico, priorizan el correcto conocimiento de las tendencias y modas en el mercado, ya que suele ser llamativo para captar la atención de los clientes, asimismo, la calidad en la prestación del servicio (Presentación del plato, tiempo de entrega y sabor) juegan un papel fundamental como generador de valor agregado y aspecto diferenciador de la competencia.

Los servicios adicionales más solicitados por los clientes en los emprendimientos gastronómicos en la zona del centro histórico de Cuenca, son el servicio de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en variedad, seguido de la comida rápida (en caso de que no sea su servicio principal), la música y el baile y el servicio a domicilio. La zona del centro histórico de Cuenca, se ha caracterizado siempre por sus zonas exclusivas de entretenimiento, como bares, discotecas y karaokes, por lo que, cierta cantidad de personas lo visitan por este motivo durante sus periodos de ocio.

Las formas más comunes de adquirir insumos y materiales para un emprendimiento gastronómico es a través de proveedores con base en la relación precio-calidad de los productos que estos comercialicen, de igual manera, se hace uso frecuente de supermercados y mercados urbanos para la adquisición de insumos frescos para la elaboración de diversos platos.

La mayoría de establecimientos entrevistados mencionan que la diferenciación se consigue a través de la calidad (presentación, tiempo de entrega y sabor), por encima de la variedad de platos o su originalidad. Un factor a considerar al momento de plantear el modelo de negocios y llevar a cabo estrategias de comercialización, adquisición y publicidad.

Dentro de las estrategias promocionales más relevantes para los emprendimientos gastronómicos, se encuentran los denominados “Combos”, que consiste en la comercialización combinada de un producto con otro, donde se pueden ofertar descuentos u otro tipo de beneficios que no se consiguen cuando se adquieren los productos por separado. Dentro de los más populares, se encuentra la combinación de un plato con una bebida alcohólica; puede ser coctel o cerveza, también, “Combos” que incluye comida para dos o más personas.

Existen diversas formas para establecer el precio de venta por cada plato, sin embargo, los establecimientos entrevistados consideran al análisis de costos como el principal que se emplea, seguido del análisis de la competencia, y, por último, el segmento de mercado.

Los principales pasos a seguir para aperturar un emprendimiento gastronómico, según los entrevistados, son la realización de un estudio de mercado y, con base en ello, la elaboración de diversos presupuestos. Tener conocimientos respecto a cocina y

administración también son relevantes al momento de implementar un negocio de esta categoría.

En promedio, el tiempo transcurrido para obtener las primeras ganancias es de 2 años, por tal motivo, es muy importante efectuar una buena planificación de recursos materiales, humanos y financieros, para no tener inconvenientes en la ejecución del proyecto, o su cierre repentino por falta de liquidez.

Las estrategias para captar clientes que más se utilizan se enfocan en la promoción de nuevos platos en carta, promociones y “combos” cada 3 meses o cada año.

Finalmente, se complementa la interpretación realizada con un análisis de frecuencia a los resultados de las entrevistas por medio de la herramienta informática Atlas. Ti. Ver Figura 1.

Figura 1

Análisis de la entrevista a profundidad



Nota: La Figura muestra las palabras utilizadas con más frecuencia por los entrevistados durante en el desarrollo de la investigación cualitativa. A mayor frecuencia de uso de la palabra, mayor es el tamaño de letra.

Fuente: Atlas. Ti

La herramienta permite apreciar que los términos más utilizados por los establecimientos entrevistados son: calidad (Presentación, tiempo de entrega y sabor), competencia (Analizar la competencia directa e indirecta), mercado (Análisis de mercado), platos (La

presentación de nuevos platos periódicamente), proveedores (Gestionar proveedores con base en la relación precio-calidad), servicio (servicio de calidad), bebidas (implementación del servicio de bebidas alcohólicas y no alcohólicas variadas), dentro de los más importantes. Se entiende que estos aspectos son indispensables a tomar en cuenta para el planteamiento de la propuesta de factibilidad de un emprendimiento gastronómico en el centro histórico de la ciudad de Cuenca.

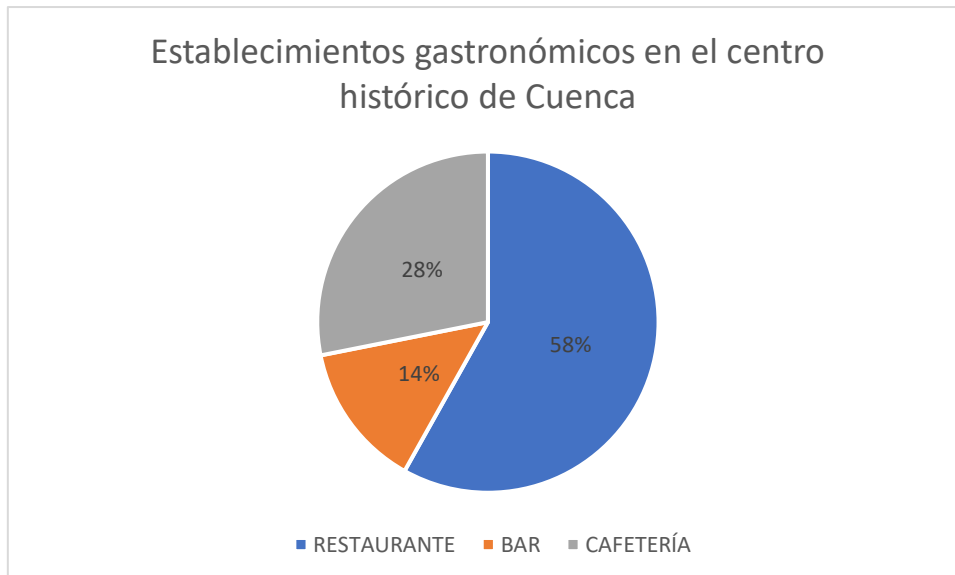
2.3.5. *Aproximación a la zona del establecimiento*

Número y tipo de establecimientos económicos en la zona

De acuerdo con Catastro Turístico del Ministerio de Turismo del Ecuador (2022) en Cuenca, específicamente, las parroquias Gil Ramírez Dávalos, El Sagrario y San Blas, que conforman el centro histórico, existe un total de 160 establecimientos gastronómicos. De los cuales, su clasificación se puede visualizar en la Figura 2.

Figura 2

Establecimientos gastronómicos en el centro histórico de la ciudad de Cuenca



Nota: La Figura muestra la el tipo de establecimientos gastronómicos en el centro histórico de la ciudad de Cuenca.

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2022)

De acuerdo con la Figura 2, los establecimientos gastronómicos en el centro histórico de la ciudad de Cuenca se clasifican 14% bares, 28% cafeterías y 58% restaurantes, por lo que es palpable la predominancia de esta última clasificación.

Horarios de atención

Los horarios de atención de la mayoría de establecimientos gastronómicos en el centro histórico son de 6h30-8h30, donde suelen ofertar el servicio de desayuno hasta las 11h30. La hora común de cierre para los establecimientos que no ofrecen el servicio de Bar, música o karaoke es 18h00-19h00.

Aspectos llamativos para clientes potenciales

Castro y Román (2018) desarrollaron una investigación denominada “Análisis de estrategias de mercado empleadas por los restaurantes de primera categoría en la ciudad de Cuenca”, enfocada en el casco urbano del cantón, donde pudieron identificar que los aspectos más llamativos para los potenciales clientes en el ámbito gastronómico que frecuentan esta zona de la ciudad son:

- Más variedad de música y música en vivo.
- Actividades especiales los fines de semana.
- Innovar mediante la producción de eventos.
- Más parqueaderos.
- Accesibilidad para personas con discapacidad.
- Mostrar mayor interés por los clientes frecuentes.
- Agilizar el servicio, mejorando el tiempo de servicio (la mayoría sugieren eso).
- Mejorar el tiempo de entrega en pedidos a domicilio.
- Tomar la orden pronto.

2.4. Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa permitirá obtener información de campo sobre las preferencias de los consumidores y su interés en la oferta y el consumo de productos y servicios vinculados a un nuevo emprendimiento gastronómico en el centro histórico de la ciudad de Cuenca.

2.4.1. Desarrollo de la encuesta

La recolección de datos se obtuvo por medio de los potenciales clientes que frecuentan el centro histórico de la ciudad de Cuenca. Las encuestas fueron recolectadas por el investigador.

El cuestionario ha sido formulado con preguntas de clasificación con características socio-económicas y demográficas, para un análisis más profundo de la información obtenida. Además, consta de preguntas abiertas, cerradas, de opción múltiple y de escala de calificación, que ayudarán a identificar las necesidades de los consumidores y a ofertar nuevos productos que den como resultado a un cliente satisfecho.

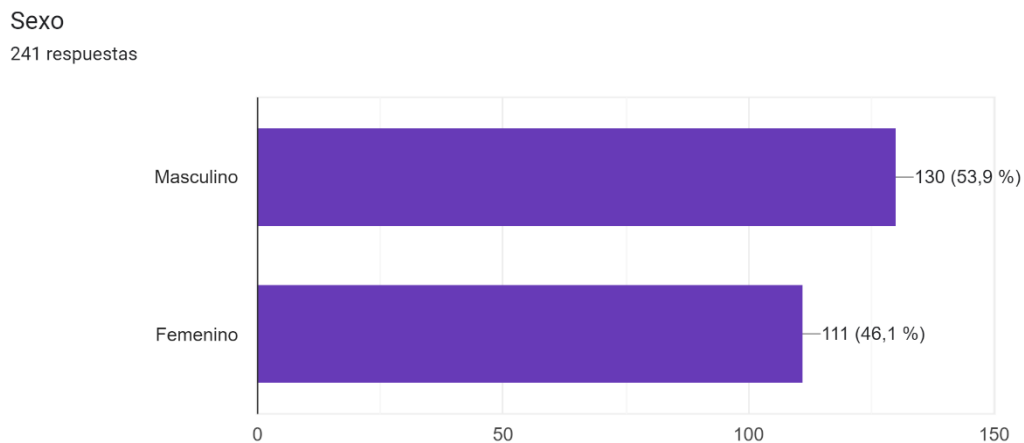
Objetivos del cuestionario:

- Determinar el número de personas que comen fuera de casa y frecuentan restaurantes del centro histórico.
- Establecer la preferencia en cuanto al tipo de comida que consumen los clientes y los servicios adicionales que requieren.

2.4.2. Aplicación de la encuesta

Figura 3

Respuesta de la pregunta 1



Nota: La Figura muestra los resultados de la pregunta 1 de la encuesta.

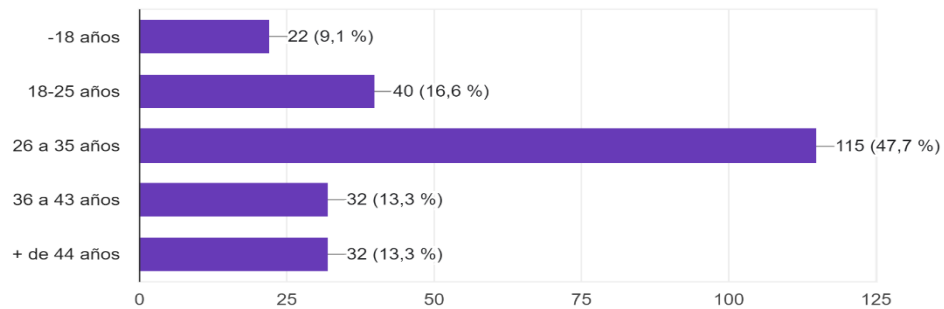
Fuente: Investigación de campo.

La figura muestra que, del total de encuestados, el 54% fueron hombres y el 46% fueron mujeres, por lo que se puede decir que la muestra poblacional escogida es igualitaria en torno a esta variable, y se pudieron obtener los resultados en función de ello.

Figura 4

Respuesta de la pregunta 2

¿En qué rango de edad se encuentra?
241 respuestas



Nota: La Figura muestra los resultados de la pregunta 2 de la encuesta.

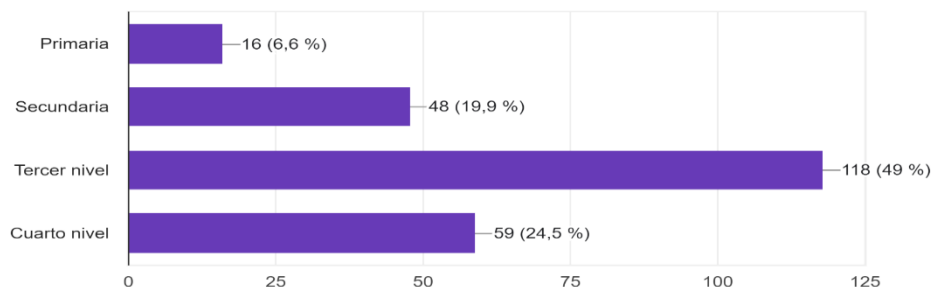
Fuente: Investigación de campo.

La figura muestra que, del total de encuestados que frecuentan el centro histórico de la ciudad de Cuenca, la mayoría se encuentran en un rango de entre 26 a 35 años, con una participación del 47.7%, seguido del rango de 18-25 años. Por lo que se puede decir que la gente joven suele ser la que más frecuenta el centro histórico de la ciudad, en contraste con la gente madura y adultos mayores.

Figura 5

Respuesta de la pregunta 3

¿Cuál es su nivel de educación?
241 respuestas



Nota: La Figura muestra los resultados de la pregunta 3 de la encuesta.

Fuente: Investigación de campo.

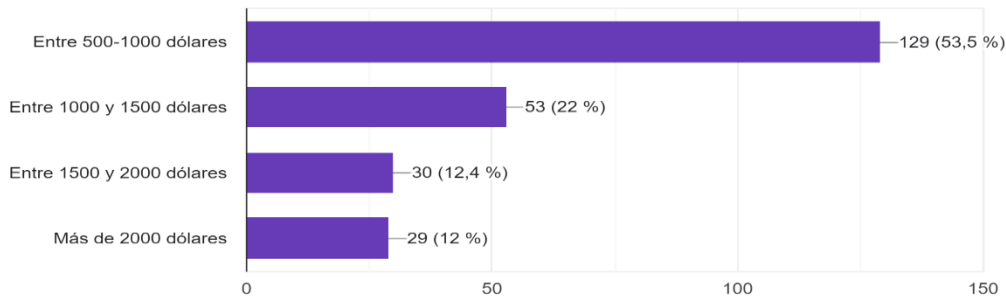
La figura muestra que, del total de encuestados que frecuentan el centro histórico de la ciudad de Cuenca, casi la mitad poseen estudios superiores, y alrededor de un 20%

no los tienen. Este hallazgo se considera relevante a la hora de percibir el poder adquisitivo del segmento de mercado.

Figura 6

Respuesta de la pregunta 4

¿Cuál es su nivel de ingresos?
241 respuestas



Nota: La Figura muestra los resultados de la pregunta 4 de la encuesta.

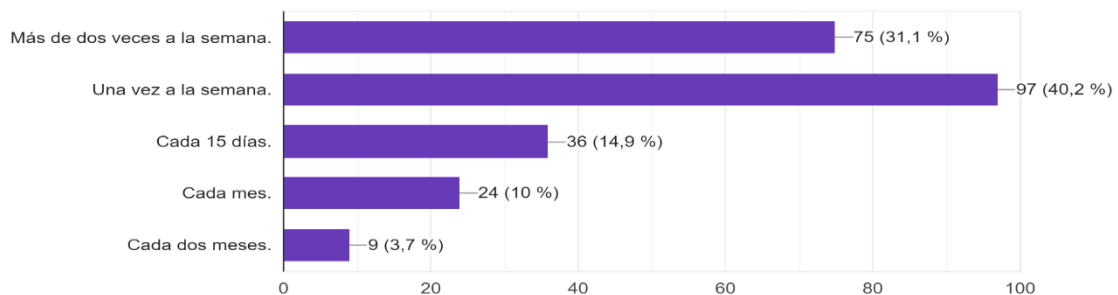
Fuente: Investigación de campo.

La figura muestra que, del total de encuestados que frecuentan el centro histórico de la ciudad de Cuenca, más del 50% perciben un salario de entre \$500 a \$1000, un 22% entre \$1000 y \$1500. Aquello representa que el poder adquisitivo es relativamente significativo en la población de estudio.

Figura 7

Respuesta de la pregunta 5

¿Con qué frecuencia sale a comer fuera de casa?
241 respuestas



Nota: La Figura muestra los resultados de la pregunta 5 de la encuesta.

Fuente: Investigación de campo.

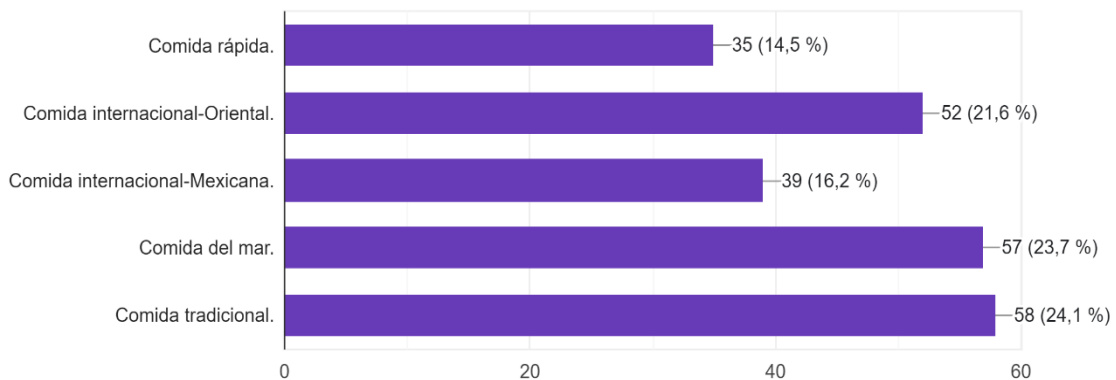
La figura muestra que, del total de encuestados que frecuentan el centro histórico de la ciudad de Cuenca, el 40% come fuera al menos una vez por semana, el 31% lo hace más de dos veces por semana, y el 14%, una vez cada 15 días.

Figura 8

Respuesta de la pregunta 6

Para usted, ¿Qué tipo de establecimiento gastronómico le hace falta al centro histórico de la ciudad de Cuenca?

241 respuestas



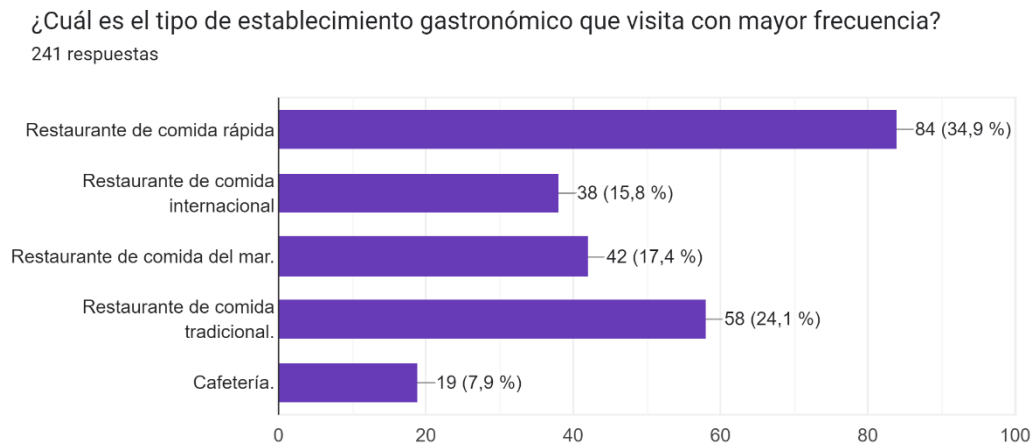
Nota: La Figura muestra los resultados de la pregunta 6 de la encuesta.

Fuente: Investigación de campo.

La figura muestra que, del total de encuestados que frecuentan el centro histórico de la ciudad de Cuenca, la mayoría piensa que el tipo de establecimiento gastronómico que le hace falta a la zona es comida tradicional ecuatoriana y comida del. Aquello puede estar influenciado por la cultura y preferencias gastronómicas de los cuencanos con respecto a lo autóctono.

Figura 9

Respuesta de la pregunta 7



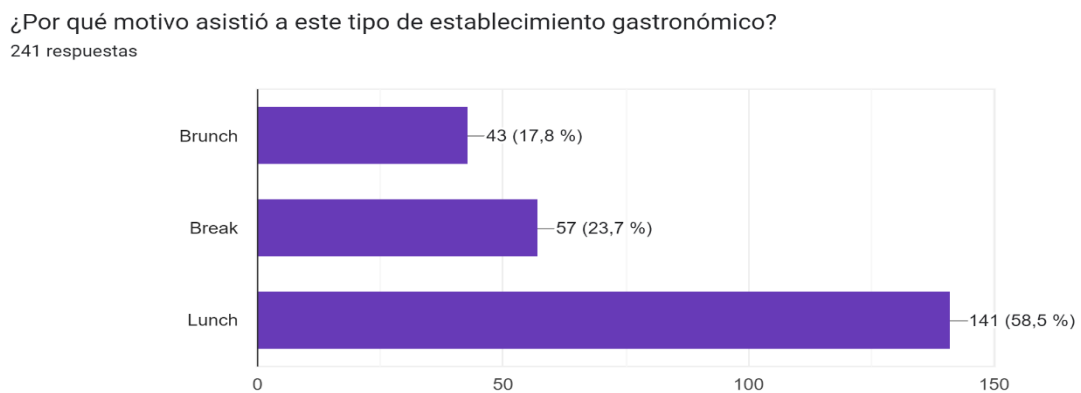
Nota: La Figura muestra los resultados de la pregunta 7 de la encuesta.

Fuente: Investigación de campo.

La figura muestra que, del total de encuestados que frecuentan el centro histórico de la ciudad de Cuenca, se determinó que el tipo de establecimiento gastronómico que frecuentan en mayor medida son los restaurantes de comida rápida, seguido de los de comida tradicional cuencana y establecimientos de comida del mar.

Figura 10

Respuesta de la pregunta 8



Nota: La Figura muestra los resultados de la pregunta 8 de la encuesta.

Fuente: Investigación de campo.

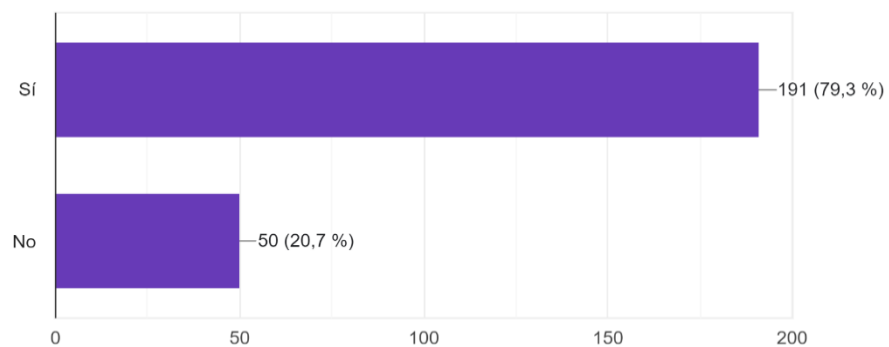
La figura muestra que, del total de encuestados que frecuentan el centro histórico de la ciudad de Cuenca, se determinó que el motivo por el cual visitan establecimientos gastronómicos en la zona es para el lunch, es decir el almuerzo entre las 12 del mediodía y las 2 pm.

Figura 11

Respuesta de la pregunta 9

¿Estaría dispuesto/a a consumir comida tradicional del Ecuador en un nuevo establecimiento gastronómico con temática de fútbol en el centro histórico de la ciudad de Cuenca?

241 respuestas



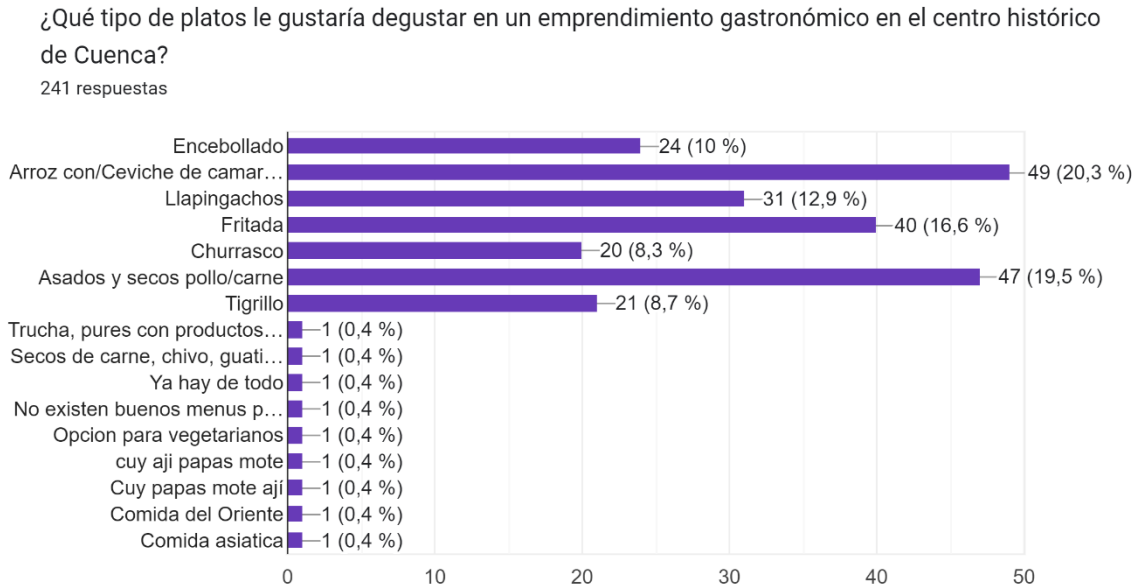
Nota: La Figura muestra los resultados de la pregunta 9 de la encuesta.

Fuente: Investigación de campo.

La figura muestra que, del total de encuestados que frecuentan el centro histórico de la ciudad de Cuenca, casi el 80% está de acuerdo con la idea de un nuevo establecimiento gastronómico con temática de fútbol.

Figura 12

Respuesta de la pregunta 10



Nota: La Figura muestra los resultados de la pregunta 10 de la encuesta.

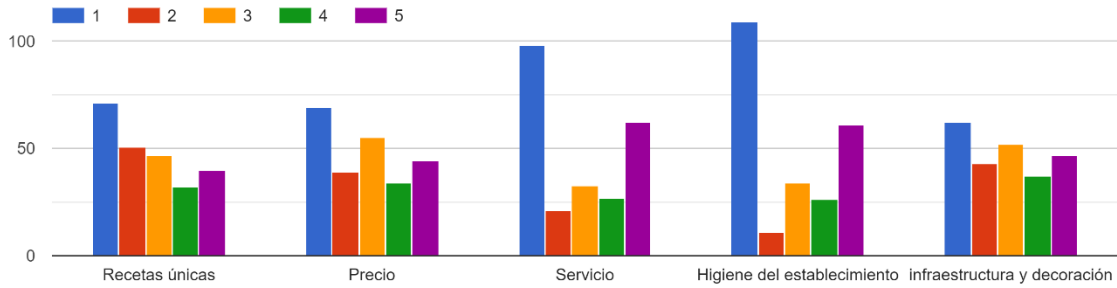
Fuente: Investigación de campo.

La figura muestra que, del total de encuestados que frecuentan el centro histórico de la ciudad de Cuenca, dentro de los platos preferido para un nuevo establecimiento gastronómico se encuentra la comida del mar (Arroz con camarón y ceviche), con un 20.3% de aprobación, seguido de los secos y asados (Pollo y carne), con un 19.5% de aprobación.

Figura 13

Respuesta de la pregunta 11

Califique del 1 al 5 los aspectos que valora más durante la visita a su establecimiento gastronómico favorito. Siendo 1 el aspecto más valorado y 5 el menos valorado para usted.



Nota: La Figura muestra los resultados de la pregunta 11 de la encuesta.

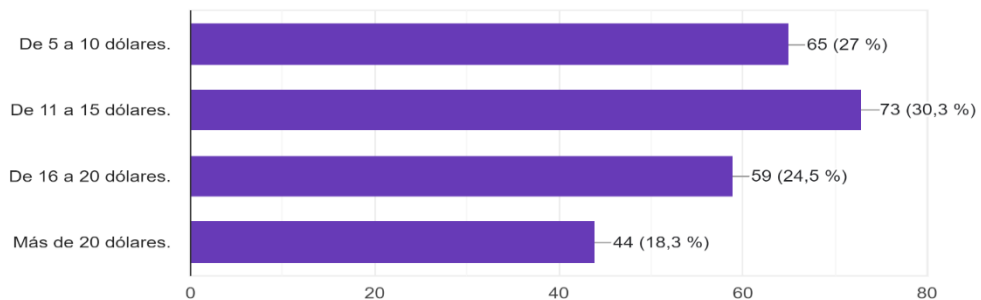
Fuente: Investigación de campo.

La figura muestra que, del total de encuestados que frecuentan el centro histórico de la ciudad de Cuenca, el aspecto que más se valora en una visita a un establecimiento gastronómico favorito es la higiene del restaurante, seguido del servicio amigable y las recetas únicas. Los aspectos menos valorados son la infraestructura y decoración y el precio.

Figura 14

Respuesta de la pregunta 12

¿Cuánto gasta individualmente en su visita a su establecimiento gastronómico favorito?
241 respuestas



Nota: La Figura muestra los resultados de la pregunta 12 de la encuesta.

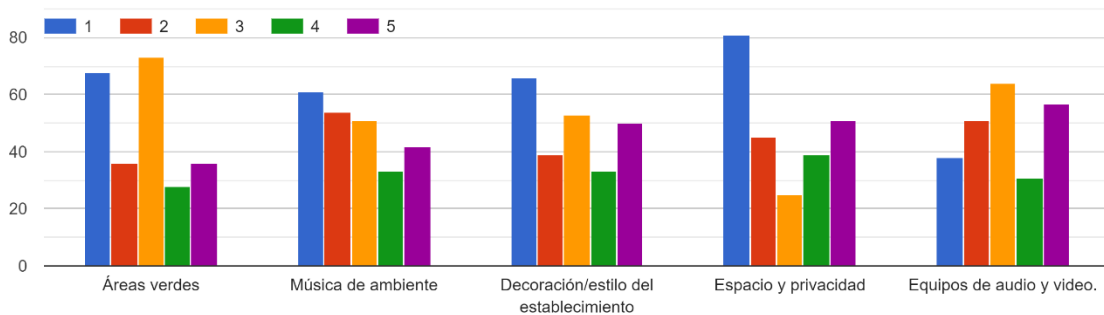
Fuente: Investigación de campo.

La figura muestra que, del total de encuestados que frecuentan el centro histórico de la ciudad de Cuenca, la mayoría gasta de manera individual en su establecimiento gastronómico favorito un promedio de 11 a 15 dólares, con una participación de 30.3%, seguido del 27%, que pertenece a las personas que gastan en promedio de 5 a 10 dólares en un plato.

Figura 15

Respuesta de la pregunta 13

Califique del 1 al 5 los aspectos que considera los más importantes para su estadía en un nuevo establecimiento gastronómico. Siendo 1 el aspecto más valorado y 5 el menos valorado para usted.



Nota: La Figura muestra los resultados de la pregunta 13 de la encuesta.

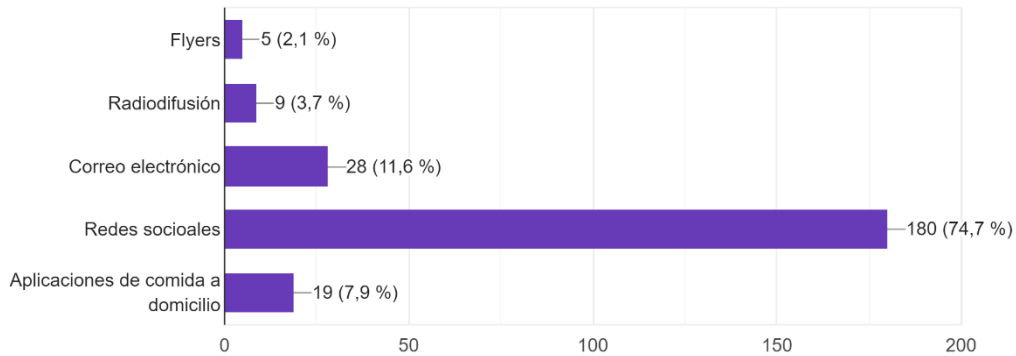
Fuente: Investigación de campo.

La figura muestra que, del total de encuestados que frecuentan el centro histórico de la ciudad de Cuenca, los aspectos complementarios que más se valoran dentro de un establecimiento gastronómico son el espacio y la privacidad, seguido de la zonas verdes y estilo del restaurante.

Figura 16

Respuesta de la pregunta 14

¿Por qué medio le gustaría recibir información de un nuevo emprendimiento gastronómico?
241 respuestas



Nota: La Figura muestra los resultados de la pregunta 14 de la encuesta.

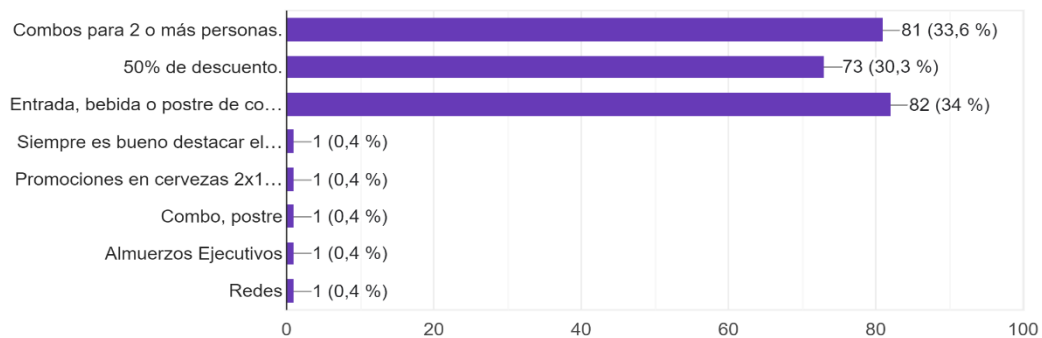
Fuente: Investigación de campo.

La figura muestra que, del total de encuestados que frecuentan el centro histórico de la ciudad de Cuenca, los medios de promoción más llamativos para informar sobre un nuevo establecimiento gastronómico son las redes sociales, con más del 74% de aprobación.

Figura 17

Respuesta de la pregunta 15

¿Qué promoción le resulta más llamativa en un nuevo establecimiento gastronómico en el centro histórico de la ciudad de Cuenca?
241 respuestas



Nota: La Figura muestra los resultados de la pregunta 15 de la encuesta.

Fuente: Investigación de campo.

La figura muestra que, del total de encuestados que frecuentan el centro histórico de la ciudad de Cuenca, existe una distribución equitativa entre las promociones que les resulta llamativas para un nuevo establecimiento gastronómico en el centro histórico del cantón, las cuales se centran en combos para 2 o más personas, 50% de descuento y entrada, bebida o postre de cortesía.

2.4.3. Análisis de resultados

En síntesis, la encuesta indica que la población escogida es equitativa en términos de género, con una mayoría de personas jóvenes entre 26 y 35 años. También se destaca que la mayoría de los encuestados tienen estudios superiores y un poder adquisitivo significativo.

La frecuencia de visita a establecimientos gastronómicos en el centro histórico de Cuenca es alta, con la mayoría comiendo fuera al menos una vez por semana. Los encuestados consideran que la comida tradicional ecuatoriana es lo que falta en la zona y prefieren los restaurantes de comida rápida y tradicional. El motivo principal para visitar estos establecimientos es para el almuerzo y existe un gran interés en un nuevo establecimiento con temática de fútbol.

Los aspectos más valorados en un restaurante son la higiene y el servicio amigable, mientras que los menos valorados son la decoración y el precio. La mayoría gasta entre 11 y 15 dólares individualmente en un establecimiento gastronómico y valoran aspectos complementarios como el espacio y la privacidad.

Los medios de promoción más efectivos son las redes sociales y las promociones más atractivas incluyen combos para 2 o más personas, descuentos y ofertas de bebidas o postres gratis.

CAPÍTULO III

3. MODELO DE GESTIÓN DE NEGOCIOS

El objetivo de este capítulo es proporcionar una herramienta práctica para analizar la factibilidad y gestión de negocios en este sector. Se explicará cómo se utiliza el lienzo CANVAS para identificar los componentes clave de un modelo de negocio y se presentará un ejemplo de cómo se aplica en el contexto del emprendimiento gastronómico en el Centro Histórico de Cuenca.

3.1. Segmentación de clientes y mercado objetivo

3.1.1. Segmentación de clientes

Tabla 5

Segmentación geográfica

	Población
Provincia	Azuay
Ciudad	Cuenca
Sector	Centro-Norte
Parroquias	Gil Ramírez Dávalos, El Sagrario, San Blas

Nota. La tabla muestra los parámetros de segmentación geográfica.

En la ciudad de Cuenca, se espera que haya 505.585 personas en 2022. La población se divide en personas que viven en áreas urbanas (65,26%, es decir, 329.944 personas) y personas que viven en áreas rurales (34,74%, es decir, 175.640 personas).

El segmento se enfocará en el sector centro-norte de la ciudad y se considerará a las personas que están económicamente activas (57,2% de la población urbana, es decir, 188.727 personas). Dentro de este grupo, se encuentran personas mayores de 12 años y menores de 65 años que tienen diferentes trabajos. En términos demográficos, se enfocará en personas entre 21 y 60 años (39,2% de la población, es decir, 73.981 personas).

Además, en 2021, Cuenca recibió 4.487 turistas, ya que la ciudad se encuentra entre los 100 lugares turísticos más visitados y fue considerada como la mejor ciudad para jubilados por la revista International Living en 2020.

Con esto, se obtiene una población de **78.468 personas**.

3.1.2. Características del mercado objetivo

Las características del mercado objetivo se tomaron de la aplicación de la encuesta en el capítulo 2 de estudio de mercado del trabajo de titulación.

- Mayoría de personas jóvenes entre 26 y 35 años,
- Un gran porcentaje de ellos tienen estudios superiores,
- Poder adquisitivo significativo (\$500-\$1500),
- La frecuencia de visita a establecimientos gastronómicos en el centro histórico de Cuenca es alta (1 a 2 veces por semana),
- Preferencia por restaurantes de comida rápida y tradicional cuencana,
- El motivo principal para visitar estos establecimientos es el almuerzo,
- Aspectos más valorados en un restaurante: higiene y servicio amigable,
- Aspectos menos valorados: decoración y precio,
- Gasto individual entre 11 y 15 dólares por persona,
- Valoran aspectos complementarios como espacio y privacidad,
- Promociones más atractivas: combos para 2 o más personas, descuentos y ofertas de bebidas o postres gratis.

3.2. Propuesta de valor con base Canvas

El modelo de negocio basado en el lienzo CANVAS establece una propuesta de valor única para el emprendimiento gastronómico en el centro histórico de Cuenca, Ecuador. Esta propuesta de valor se enfoca en satisfacer las necesidades y preferencias del mercado objetivo, que se ha identificado como un grupo de personas jóvenes, con estudios superiores y un poder adquisitivo significativo, que buscan una experiencia gastronómica única y tradicional ecuatoriana.

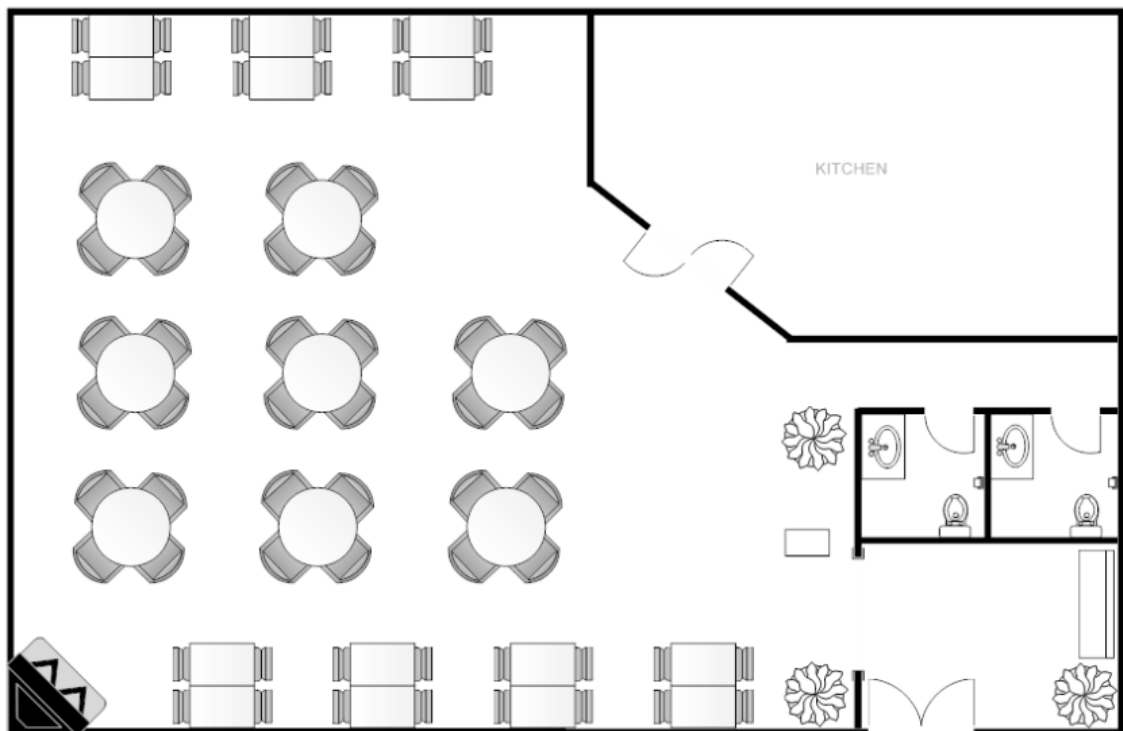
Para lograr esto, la propuesta de valor se basa en ofrecer un restaurante de comida rápida y tradicional ecuatoriana con una temática de fútbol, que se destacará por su higiene y servicio amigable, y ofrecerá una gran variedad de platillos típicos de la región. Además, se promocionará a través de las redes sociales y se ofrecerán combos para 2 o más personas, descuentos y ofertas de bebidas o postres gratis, para atraer a una mayor cantidad de clientes.

Otro aspecto importante es el espacio y la privacidad, se busca crear un ambiente cómodo y acogedor, para que los clientes se sientan a gusto mientras disfrutan de su comida.

Por último, se busca mantener precios competitivos para garantizar la satisfacción del cliente.

Figura 18

Layout



Nota: La Figura muestra la distribución del establecimiento.

3.3. Relación con clientes y canales de comunicación y distribución

3.3.1. Relación con clientes

- Identificación clara de nuestro público objetivo y establecimiento de una estrategia de atención al cliente, enfocada en satisfacer sus necesidades y preferencias.
- Implementación de un sistema de retroalimentación y encuestas para recopilar opiniones y sugerencias de nuestros clientes y mejorar continuamente nuestros servicios.

- Ofrecer programas de lealtad y promociones especiales para fomentar la fidelización de nuestros clientes.
- Establecer un servicio de atención al cliente disponible las 24 horas para resolver cualquier problema o queja de manera eficiente.

3.3.2. *Canales de comunicación y distribución*

- Creación de una página web y redes sociales para promocionar los productos y servicios, así como para recibir reservas y pedidos en línea.
- Colaboración con sitios web de reservas y plataformas de comida a domicilio para expandir nuestra presencia en línea y aumentar la base de clientes potenciales.
- Participación en ferias y eventos gastronómicos para promocionar nuestros productos y servicios y establecer relaciones con otros profesionales del sector.
- Establecer alianzas con hoteles y turistas para ofrecer paquetes y promociones especiales a los visitantes de la ciudad.

3.4. Flujo y fuentes de ingresos proyectados

3.4.1. *Método para estimar ingresos con base en la demanda potencial*

Para estimar los ingresos proyectados en este emprendimiento gastronómico en el centro histórico de Cuenca, se utilizará el método de demanda potencial. Este método consiste en identificar el tamaño del mercado objetivo y determinar la porción de ese mercado que se espera atraer con el negocio.

Para lo cual, se investigó el número de personas que visitan regularmente establecimientos gastronómicos en el centro histórico de Cuenca y se determinará el tamaño del mercado en términos de ingresos: **78.468 habitantes.**

Se analizaron las preferencias de los visitantes de establecimientos gastronómicos en el centro histórico de Cuenca y se determinará la porción del mercado que se espera atraer con el negocio son personas entre 18 y 35 años, es decir 64,30% de la población, lo que da **50.455 habitantes.**

En base a el estudio de mercado realizado en este trabajo se pudo inferir que el 79,3% estaría dispuesto a asistir a este nuevo restaurante con temática de fútbol, es decir: **40.011 habitantes.**

Finalmente se pretende tener una participación de mercado o población meta del 8%, tal y como se ha demostrado factible en investigaciones como la de Salinas y Cárdenas (2019) y Hernández (2014), lo que da como resultado una demanda potencial anual de **3.201 habitantes**.

La demanda potencial para el estudio de factibilidad será de 2.001 personas, de las cuales, el 40% asiste una vez por semana, el 31% dos veces por semana, el 15% cada 15 días, el 10% cada mes y el 4% cada dos meses. Ver Tabla 6.

Tabla 6

Frecuencia de visitas anuales al establecimiento

Frecuencia de visita	Porcentaje	Participación	Frecuencia de visita
1 vez por semana	40%	1280	61.440
2 veces por semana	31%	992	95.232
1 vez cada 15 días	15%	480	11.520
1 vez al mes	10%	320	3.840
1 vez cada 2 meses	4%	128	768
Promedio		640	34.560

Nota. La tabla muestra la frecuencia de visitas anuales al establecimiento gastronómico.

3.4.2. Proyección de la demanda

Para proyectar el crecimiento de la demanda durante los 5 años del proyecto se ha utilizado la proyección poblacional a nivel provincial de la zona urbana de Cuenca del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. Ver Tabla 7.

Tabla 7

Frecuencia de visitas anuales al establecimiento

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Crecimiento poblacional	2,1%	2,1%	2,1%	2,7%	2,6%
Demanda proyectada	35.286	36.012	36.737	37.670	38.569

Nota. La tabla muestra la frecuencia proyectada de visitas anuales al establecimiento gastronómico durante los próximos 5 años.

3.4.3. Proyección de ingresos

Una vez determinada la demanda proyectada con base en el número de visitas posibles al establecimiento gastronómico, se procede a estimar los precios de venta de acuerdo al costo de producción y margen esperado de rendimiento. Ver Tabla 8.

Tabla 8

Precio de venta al público

Platos a ofertar	Precio USD
A la plancha (Pollo, carne, cerdo)	\$ 5.50
Apanado (Pollo, carne, cerdo, mariscos)	\$ 6.50
Secos (Pollo, carne, cerdo)	\$ 4.25
Arroz/ceviche (Camarón, concha, mixto)	\$ 7.75
Bandera (Mix de pollo, carne y cerdo)	\$ 6.50
Con papas fritas (pollo, carne, salchicha)	\$ 3.50
Precio promedio	\$ 5.67

Nota. La tabla muestra el precio promedio por plato a ofertar en el establecimiento.

Una vez obtenido el precio promedio de venta, se realizará la proyección de ventas. Ver Tabla 9.

Tabla 9

Proyección de ingresos para el 2023-2027

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda proyectada	35.295	36.021	36.747	37.680	38.579
Precio promedio	\$5.67	\$ 5.67	\$ 5.67	\$ 5.67	\$ 5.67
Ingresos proyectados	\$199.953	\$204.065	\$208.178	\$213.466	\$218.557

Nota. La tabla muestra la proyección de ingresos del establecimiento en los próximos 5 años.

3.5. Recursos, actividades y socios clave

3.5.1. Recursos clave

Contar con un equipo altamente capacitado y motivado, espacio adecuado y equipado para la preparación y el servicio de comidas, acceso a ingredientes frescos y de

calidad a precios razonables, y un plan de financiamiento sólido. El equipo deberá ser capaz de desarrollar:

- Investigación de mercado exhaustiva para evaluar la demanda, la competencia y las tendencias en el mercado gastronómico en el Centro Histórico de la Ciudad de Cuenca.
- Análisis financiero detallado para evaluar la viabilidad económica del emprendimiento, incluyendo proyecciones de ingresos, costos y flujos de caja.
- Plan de marketing efectivo para atraer a clientes potenciales y promocionar el emprendimiento en el mercado.
- Plan de producción que incluya una descripción detallada de los procesos de cocción, presentación y distribución de los productos.
- Plan de operaciones que incluya una descripción detallada de cómo se llevará a cabo el día a día del emprendimiento, incluyendo horarios de apertura, procedimientos de limpieza y manejo de inventario.
- Plan de recursos humanos que incluya la identificación de los puestos de trabajo necesarios, la descripción de las responsabilidades de cada puesto y la planificación de la contratación y capacitación del personal.

3.5.2. Actividades clave

Actividades clave para el emprendimiento gastronómico en el Centro Histórico de la Ciudad de Cuenca, Ecuador, con enfoque en los procesos clave de Cocina, Abastecimiento y almacenamiento, Cobro y Tesorería, Marketing y Administración general:

- **Cocina:** Desarrollar y mantener un equipo altamente capacitado en la cocina, con enfoque en la preparación y presentación de platos auténticos y de alta calidad de la gastronomía local. Establecer y mantener los estándares de calidad en la preparación de los alimentos y en el servicio al cliente.
- **Abastecimiento y almacenamiento:** Adquirir ingredientes frescos y de calidad a precios razonables, y establecer y mantener un sistema eficiente de almacenamiento para garantizar la frescura y la calidad de los ingredientes.

- **Cobro y Tesorería:** Establecer un sistema de cobro y tesorería eficiente, que permita la gestión eficiente de los ingresos y los pagos, y que cumpla con todas las normas y regulaciones fiscales y financieras.
- **Marketing:** Promocionar el emprendimiento a través de diferentes canales, incluyendo carteles y folletos en la zona, así como canales digitales como redes sociales y un sitio web. Establecer relaciones de confianza con los clientes y fidelizarlos a través de promociones y eventos exclusivos.
- **Administración general:** Mantener una gestión eficiente de los costos y la producción, y garantizar que el emprendimiento cumpla con todas las normas y regulaciones aplicables en materia de seguridad alimentaria, salud y seguridad, y otras normativas relevantes.

Estas actividades clave están interrelacionadas y deben trabajar juntas para garantizar el éxito del emprendimiento.

3.5.3. *Socios clave*

Los socios clave para un este emprendimiento son:

- **Proveedores de ingredientes frescos y de calidad:** establecer relaciones sólidas y de confianza con proveedores locales de ingredientes frescos y de alta calidad, para asegurar un suministro constante y eficiente de materias primas, es decir: Supermercados y mercados populares.
- **Instituciones locales:** establecer relaciones con instituciones locales, como asociaciones de empresarios, para obtener apoyo y recursos para el emprendimiento.
- **Propietarios de locales comerciales:** establecer relaciones con propietarios de locales comerciales en la zona para negociar acuerdos de alquiler y otros acuerdos comerciales.
- **Profesionales de marketing y publicidad:** colaborar con profesionales de marketing y publicidad para desarrollar y ejecutar una estrategia efectiva de marketing y publicidad para promocionar el emprendimiento.

Estos socios clave son cruciales para el éxito del emprendimiento y deben ser seleccionados cuidadosamente, tomando en cuenta su experiencia, recursos, y capacidad para contribuir al éxito del negocio.

3.6. Proyección de egresos, costos y gastos

3.6.1. Costos

Tabla 10

Costo de materia prima por plato

Componentes del plato (Porción)	A la plancha	Apanado	Secos	Arroz/ceviche	Bandera	Con papas fritas
Proteína	\$1,20	\$ 1,55	\$ 0,75	\$ 2,50	\$ 1,75	\$ 0,45
Arroz	\$0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ -
Vegetales	\$0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ -
Granos cocidos	\$0,25	\$ 0,25	\$ -	\$ -	\$ 0,25	\$ -
Papas fritas	\$0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,25
Total por plato	\$2,00	\$ 2,35	\$ 1,30	\$ 3,05	\$ 2,55	\$ 0,70

Costo de MP promedio por plato: \$ 1,99

Nota. La tabla muestra el costo de materia prima por porción de cada plato ofertado por el emprendimiento gastronómico.

Tabla 11

Otros costos de producción

Otros Costos de Producción						
Descripción	Unidad	Volumen Mensual	Volumen Anual	Precio	Subtotal	
Luz, agua y limpieza	Mes		12	\$ 85,00	\$ 1.020,00	
Mano de obra Chef	Mes		12	\$ 800,00	\$ 9.600,00	
MO Ayudante de cocina	Mes		12	\$ 450,00	\$ 5.400,00	
MO abastecimiento	Mes		12	\$ 450,00	\$ 5.400,00	
MO mesero	Mes		12	\$ 450,00	\$ 5.400,00	
MO cajero	Mes		12	\$ 450,00	\$ 5.400,00	
Total					\$ 32.220,00	

Nota. La tabla muestra otros costos de producción vinculados al proyecto.

3.6.2. Gastos

Tabla 12

Gastos administrativos

Gastos Administrativos			
Descripción	Cantidad	Valor Mensual	Valor Anual
Sueldo gerente general	1	\$ 1.250,00	\$ 15.000,00
Contador	1	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Consumo de agua y luz	1	\$ 10,00	\$ 120,00
Servicio de internet	1	\$ 35,75	\$ 429,00
Útiles de oficina	1	\$ 25,00	\$ 300,00
Total gastos Administrativos			\$ 21.249,00

Nota. La tabla muestra los gastos administrativos vinculados al proyecto.

Tabla 13

Gastos de ventas

Gastos de Ventas			
Descripción	Cantidad	Valor Mensual	Valor Anual
Sueldo Marketing/ventas	1	\$ 550,00	\$ 6.600,00
Publicidad	1	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Total gastos de ventas			\$ 13.800,00

Nota. La tabla muestra los gastos de ventas vinculados al proyecto.

Tabla 14

Gastos financieros

Gastos Financieros		
Descripción	Pago mensual	Pago Anual
Pago de interés	\$170,51	\$2.046,12
Total gastos financieros		\$2.046,12

Nota. La tabla muestra los gastos financieros vinculados al proyecto.

3.6.3. Proyección de egresos

Tabla 15

Proyección de egresos

	Proyección de los Egresos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de MP	\$ 87.823	\$ 89.683	\$ 91.552	\$ 94.061	\$ 96.489
Otros Costos de Producción	\$ 32.220	\$ 33.831	\$ 35.523	\$ 37.299	\$ 39.164
Gastos Administrativos	\$ 21.249	\$ 22.311	\$ 23.427	\$ 24.598	\$ 25.828
Gastos de Venta	\$ 13.800	\$ 14.490	\$ 15.215	\$ 15.975	\$ 16.774
Gastos Financieros	\$ 2.046	\$ 1.691	\$ 1.287	\$ 828	\$ 308
Total de Costos y Gastos	\$ 157.138	\$ 162.006	\$ 167.003	\$ 172.762	\$ 178.563

Nota. La tabla muestra la proyección de egresos vinculados al proyecto.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA

En el siguiente capítulo, se llevará a cabo un análisis de factibilidad económica-financiera con base en el cálculo realizado de los costos, gastos e ingresos que pueden generarse en el proyecto. El objetivo de este análisis es determinar la viabilidad del emprendimiento y proporcionar recomendaciones valiosas para su éxito a largo plazo.

4.1. Descripción de los requerimientos y fuentes de inversión

4.1.1. Inversión fija

Tabla 16

Inversión fija

Descripción	Inversiones Fijas			Valor total
	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	
Cocinas de acero inoxidable	Unidad	2	\$ 450,00	\$ 900,00
Mesones de acero inoxidable	Unidad	3	\$ 250,00	\$ 750,00
Frigoríficos	Unidad	2	\$ 550,00	\$ 1.100,00
Plancha de acero inoxidable	Unidad	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Refrigeradores	Unidad	2	\$ 450,00	\$ 900,00
Extractor de olores	Unidad	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Utensilios de cocina	Global	45	\$ 12,00	\$ 540,00
Vajilla y cristalería	Global	40	\$ 35,00	\$ 1.400,00
Sistema de gas centralizado	Global	1	\$ 125,00	\$ 125,00
Perchas	Unidad	3	\$ 65,00	\$ 195,00
Mesas de manera	Unidad	8	\$ 95,00	\$ 760,00
Sillas de manera	Unidad	36	\$ 35,00	\$ 1.260,00
Mantelería	Global	20	\$ 15,00	\$ 300,00
Instalación de equipos y decoración	Global	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Proyector	Unidad	2	\$ 425,00	\$ 850,00
Smart TV	Unidad	4	\$ 650,00	\$ 2.600,00
Equipo de sonido	Unidad	2	\$ 385,00	\$ 770,00
Muebles de oficina	Unidad	3	\$ 250,00	\$ 750,00
Sillas de oficina	Unidad	4	\$ 55,00	\$ 220,00
Equipos informáticos	Unidad	3	\$ 550,00	\$ 1.650,00

Inversiones Fijas				
Descripción	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Sistema de comandas	Unidad	1	\$ 95,00	\$ 95,00
Caja registradora	Unidad	1	\$ 375,00	\$ 375,00
Total inversiones fijas				\$ 16.990,00

Nota. La tabla muestra el valor total de inversión fija para el emprendimiento.

4.1.2. *Inversión diferida*

Tabla 17

Inversión diferida

Inversiones Diferidas				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Requerimientos sanitarios	Global	3	\$ 65,00	\$ 195,00
Capacitación al personal	Contrato	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Permisos y requerimientos varios	Global	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Planificación de marketing	Contrato	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Licencia de facturación	Global	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Total inversiones diferidas				\$ 1.595,00

Nota. La tabla muestra el valor total de inversión diferida para el emprendimiento.

4.1.3. *Inversión en capital de trabajo*

Tabla 18

Inversión en capital de trabajo

Inversión de capital de trabajo				
Descripción	Unidad	Volumen	Valor Unitario	Valor total
Existencias iniciales	Mes	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Sueldos y salarios iniciales	Mes	3	\$ 4.300,00	\$12.900,00
Gastos administrativos	Mes	3	\$ 70,75	\$ 212,25
Gastos de venta	Mes	3	\$ 600,00	\$ 1.800,00
Total inversión de capital de trabajo				\$15.812,25

Nota. La tabla muestra el valor total de inversión en capital de trabajo para el emprendimiento.

4.1.4. *Financiamiento requerido*

El proyecto del emprendimiento gastronómico se financiará 50% con capital propio y 50% por un préstamo bancario, de acuerdo a la siguiente tabla de amortización. Ver Tabla 18.

Tabla 19

Tabla de amortización

Capital de Crédito		\$ 17.198,63			
Tasa de interés Anual		12,77%			
Plazo (años)		5			
Mensual		12			
N. períodos		60			
Cuota		389			
Fecha	N.	Cuota	Capital	Interés	Saldo
1/1/2023		0			\$ 17.198,63
31/1/2023	1	\$389,30	\$206,28	\$183,02	\$ 16.992,35
2/3/2023	2	\$389,30	\$208,47	\$180,83	\$ 16.783,87
1/4/2023	3	\$389,30	\$210,69	\$178,61	\$ 16.573,18
1/5/2023	4	\$389,30	\$212,93	\$176,37	\$ 16.360,25
31/5/2023	5	\$389,30	\$215,20	\$174,10	\$ 16.145,05
30/6/2023	6	\$389,30	\$217,49	\$171,81	\$ 15.927,56
30/7/2023	7	\$389,30	\$219,80	\$169,50	\$ 15.707,76
29/8/2023	8	\$389,30	\$222,14	\$167,16	\$ 15.485,61
28/9/2023	9	\$389,30	\$224,51	\$164,79	\$ 15.261,11
28/10/2023	10	\$389,30	\$226,90	\$162,40	\$ 15.034,21
27/11/2023	11	\$389,30	\$229,31	\$159,99	\$ 14.804,90
27/12/2023	12	\$389,30	\$231,75	\$157,55	\$ 14.573,15
26/1/2024	13	\$389,30	\$234,22	\$155,08	\$ 14.338,93
25/2/2024	14	\$389,30	\$236,71	\$152,59	\$ 14.102,22
26/3/2024	15	\$389,30	\$239,23	\$150,07	\$ 13.863,00
25/4/2024	16	\$389,30	\$241,77	\$147,53	\$ 13.621,22
25/5/2024	17	\$389,30	\$244,35	\$144,95	\$ 13.376,87
24/6/2024	18	\$389,30	\$246,95	\$142,35	\$ 13.129,93
24/7/2024	19	\$389,30	\$249,58	\$139,72	\$ 12.880,35
23/8/2024	20	\$389,30	\$252,23	\$137,07	\$ 12.628,12
22/9/2024	21	\$389,30	\$254,92	\$134,38	\$ 12.373,21
22/10/2024	22	\$389,30	\$257,63	\$131,67	\$ 12.115,58
21/11/2024	23	\$389,30	\$260,37	\$128,93	\$ 11.855,21
21/12/2024	24	\$389,30	\$263,14	\$126,16	\$ 11.592,07
20/1/2025	25	\$389,30	\$265,94	\$123,36	\$ 11.326,13
19/2/2025	26	\$389,30	\$268,77	\$120,53	\$ 11.057,36
21/3/2025	27	\$389,30	\$271,63	\$117,67	\$ 10.785,72
20/4/2025	28	\$389,30	\$274,52	\$114,78	\$ 10.511,20
20/5/2025	29	\$389,30	\$277,44	\$111,86	\$ 10.233,76

19/6/2025	30	\$389,30	\$280,40	\$108,90	\$ 9.953,37
19/7/2025	31	\$389,30	\$283,38	\$105,92	\$ 9.669,99
18/8/2025	32	\$389,30	\$286,39	\$102,90	\$ 9.383,59
17/9/2025	33	\$389,30	\$289,44	\$99,86	\$ 9.094,15
17/10/2025	34	\$389,30	\$292,52	\$96,78	\$ 8.801,63
16/11/2025	35	\$389,30	\$295,64	\$93,66	\$ 8.505,99
16/12/2025	36	\$389,30	\$298,78	\$90,52	\$ 8.207,21
15/1/2026	37	\$389,30	\$301,96	\$87,34	\$ 7.905,25
14/2/2026	38	\$389,30	\$305,17	\$84,13	\$ 7.600,07
16/3/2026	39	\$389,30	\$308,42	\$80,88	\$ 7.291,65
15/4/2026	40	\$389,30	\$311,70	\$77,60	\$ 6.979,95
15/5/2026	41	\$389,30	\$315,02	\$74,28	\$ 6.664,93
14/6/2026	42	\$389,30	\$318,37	\$70,93	\$ 6.346,55
14/7/2026	43	\$389,30	\$321,76	\$67,54	\$ 6.024,79
13/8/2026	44	\$389,30	\$325,19	\$64,11	\$ 5.699,60
12/9/2026	45	\$389,30	\$328,65	\$60,65	\$ 5.370,96
12/10/2026	46	\$389,30	\$332,14	\$57,16	\$ 5.038,81
11/11/2026	47	\$389,30	\$335,68	\$53,62	\$ 4.703,14
11/12/2026	48	\$389,30	\$339,25	\$50,05	\$ 4.363,89
10/1/2027	49	\$389,30	\$342,86	\$46,44	\$ 4.021,02
9/2/2027	50	\$389,30	\$346,51	\$42,79	\$ 3.674,52
11/3/2027	51	\$389,30	\$350,20	\$39,10	\$ 3.324,32
10/4/2027	52	\$389,30	\$353,92	\$35,38	\$ 2.970,40
10/5/2027	53	\$389,30	\$357,69	\$31,61	\$ 2.612,71
9/6/2027	54	\$389,30	\$361,50	\$27,80	\$ 2.251,21
9/7/2027	55	\$389,30	\$365,34	\$23,96	\$ 1.885,87
8/8/2027	56	\$389,30	\$369,23	\$20,07	\$ 1.516,64
7/9/2027	57	\$389,30	\$373,16	\$16,14	\$ 1.143,48
7/10/2027	58	\$389,30	\$377,13	\$12,17	\$ 766,34
6/11/2027	59	\$389,30	\$381,14	\$8,16	\$ 385,20
6/12/2027	60	\$389,30	\$385,20	\$4,10	\$ -0,00

Nota. La tabla muestra la tabla de amortización para el crédito.

4.2. Estados financieros proyectados y generación económica

Tabla 20

Depreciación anual

Descripción	Valor total	Porcentaje	Valor anual
Cocinas de acero inoxidable	\$ 900,00	10%	\$ 90,00
Mesones de acero inoxidable	\$ 750,00	10%	\$ 75,00
Frigoríficos	\$ 1.100,00	10%	\$ 110,00
Plancha de acero inoxidable	\$ 650,00	10%	\$ 65,00
Refrigeradores	\$ 900,00	10%	\$ 90,00
Extractor de olores	\$ 350,00	10%	\$ 35,00
Utensilios de cocina	\$ 540,00	33,33%	\$ 179,98

Descripción	Valor total	Porcentaje	Valor anual
Vajilla y cristalería	\$ 1.400,00	33,33%	\$ 466,62
Sistema de gas centralizado	\$ 125,00	10%	\$ 12,50
Perchas	\$ 195,00	10%	\$ 19,50
Mesas de manera	\$ 760,00	10%	\$ 76,00
Sillas de manera	\$ 1.260,00	10%	\$ 126,00
Mantelería	\$ 300,00	33,33%	\$ 99,99
Instalación de equipos y decoración	\$ 450,00	10%	\$ 45,00
Proyector	\$ 850,00	33,33%	\$ 283,31
Smart TV	\$ 2.600,00	33,33%	\$ 866,58
Equipo de sonido	\$ 770,00	33,33%	\$ 256,64
Muebles de oficina	\$ 750,00	10%	\$ 75,00
Sillas de oficina	\$ 220,00	10%	\$ 22,00
Equipos informáticos	\$ 1.650,00	33,33%	\$ 549,95
Sistema de comandas	\$ 95,00	33,33%	\$ 31,66
Caja registradora	\$ 375,00	33,33%	\$ 124,99
Depreciación			\$ 3.700,71

Nota. La tabla muestra la depreciación para el proyecto.

Tabla 21

Estado de resultados proyectado

	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	\$199.953	\$204.065	\$208.178	\$213.466	\$218.557
Materia Prima	\$87.823	\$89.683	\$91.552	\$94.061	\$96.489
otros costos de producción	\$32.220	\$33.831	\$35.523	\$37.299	\$39.164
Gastos de Administración	\$21.249	\$22.311	\$23.427	\$24.598	\$25.828
Gastos de Venta	\$13.800	\$14.490	\$15.215	\$15.975	\$16.774
Gastos financieros	\$2.046	\$1.691	\$1.287	\$828	\$308
Depreciaciones	\$3.701	\$3.701	\$3.701	\$3.701	\$3.701
Amortizaciones	\$880	\$880	\$880	\$880	\$880
Utilidad antes de Impuestos	\$38.234	\$37.478	\$36.594	\$36.123	\$35.414
participación a trabajadores (15%)	\$5.735	\$5.622	\$5.489	\$5.418	\$13.767
Impuesto a la renta (25%)	\$9.559	\$9.370	\$9.149	\$9.031	\$8.854
Utilidad Neta	\$22.940	\$22.487	\$21.957	\$21.674	\$12.794

Nota. La tabla muestra el estado de resultados del proyecto.

Tabla 22*Estado de flujo de efectivo proyectado*

	Años					
	Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos		\$ 199.952,64	\$204.065,28	\$ 208.177,92	\$ 213.465,60	\$218.557,44
Materia Prima		\$ 87.822,68	\$ 89.683,33	\$ 91.551,94	\$ 94.061,33	\$ 96.489,13
otros costos de producción		\$ 32.220,00	\$ 33.831,00	\$ 35.522,55	\$ 37.298,68	\$ 39.163,61
Gastos de Administración		\$ 21.249,00	\$ 22.311,45	\$ 23.427,02	\$ 24.598,37	\$ 25.828,29
Gastos de Venta		\$ 13.800,00	\$ 14.490,00	\$ 15.214,50	\$ 15.975,23	\$ 16.773,99
Gastos financieros		\$ 2.046,12	\$ 1.690,51	\$ 1.286,74	\$ 828,27	\$ 307,71
Depreciaciones		\$ 3.700,71	\$ 3.700,71	\$ 3.700,71	\$ 3.700,71	\$ 3.700,71
Amortizaciones		\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00
Utilidad antes de Impuestos		\$ 38.234,13	\$ 37.478,28	\$ 36.594,46	\$ 36.123,01	\$ 35.414,00
participación a trabajadores (15%)		\$ 13.276,49	\$ 5.735,12	\$ 5.621,74	\$ 5.489,17	\$ 5.418,45
Impuesto a la renta (25%)		\$ 9.558,53	\$ 9.369,57	\$ 9.148,62	\$ 9.030,75	\$ 8.853,50
Utilidad Neta		\$ 22.940,48	\$ 22.486,97	\$ 21.956,68	\$ 21.673,81	\$ 12.793,82
Valor de salvamento						
Inversiones fijas	\$ 16.990,00					
Inversiones diferidas	\$ 1.595,00					
Capital de trabajo	\$ 15.812,25					
Monto del prestamos	\$ 17.198,63					
Recuperación de capital de trabajo						
Depreciaciones		\$3.700,71	\$3.700,71	\$3.700,71	\$3.700,71	\$3.700,71
flujo Neto de Efectivo	\$ -34.397,25	\$26.641,19	\$26.187,68	\$25.657,39	\$25.374,52	\$16.494,53

Nota. La tabla muestra el estado de flujo de efectivo para el proyecto.

4.3. Análisis de resultados económico-financiero

4.3.1. Cálculo de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

Antes de calcular el VAN del proyecto, es necesario estimar la tasa mínima aceptada por la empresa para el proyecto. En este sentido, la Dirección espera del proyecto un rendimiento mínimo del 45%. Ver Tabla 23.

Tabla 23

Estimación de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

TMAR	
Inflación promedio Ecuador 2023	2,38%
Inflación promedio Ecuador 2024	1,50%
Inflación promedio Ecuador 2025	1,30%
Inflación promedio Ecuador 2026	1,30%
Inflación promedio Ecuador 2027	1,30%
Promedio de inflación 2022-2027	1,73%
Rendimiento esperado por los socios	45,00%
TMAR	46,73%

Nota. La tabla muestra la TMAR para el proyecto de inversión.

4.3.2. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

Tabla 24

Estimación del Valor Actual Neto (VAN)

Periodos	Flujo de caja
Inversión inicial	\$ -34.397,25
2023	\$26.641,19
2024	\$26.187,68
2025	\$25.657,39
2026	\$25.374,52
2027	\$16.494,53
VAN	\$11.944,14

Nota. La tabla muestra un VAN positivo para el proyecto de inversión.

4.3.3. Cálculo de Tasa Interna de Retorno (TIR)

Tabla 25

Estimación de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Periodos	Flujo de caja
Inversión inicial	\$ -34.397,25
2023	\$ 56.806,67
2024	\$ 57.066,44
2025	\$ 57.263,05
2026	\$ 58.097,49
2027	\$ 58.767,42
TIR	69%

Nota. La tabla muestra una TIR superior al rendimiento mínimo esperado por los socios.

4.3.4. Análisis de resultados

El proyecto "Emprendimiento Gastronómico en el Centro Histórico de la Ciudad de Cuenca, Ecuador" tiene un Valor Actual Neto (VAN) de \$11.944,14 dólares, lo que indica que el proyecto generará un flujo de caja positivo.

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) del proyecto es del 46.73%, lo que significa que el proyecto debe generar una tasa de rendimiento mínima de casi el 47% para ser considerado rentable.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es de 69%, lo que significa que el proyecto generará una tasa de retorno más alta que la TMAR, indicando que el emprendimiento es rentable y justifica la inversión.

CONCLUSIONES

La realización de un estudio de factibilidad es esencial para tomar decisiones informadas y asegurarse de que un proyecto es viable antes de invertir tiempo, recursos y dinero en él.

Este estudio permite evaluar aspectos económicos, técnicos, legales y de mercado, y determinar si el proyecto cumple con los objetivos específicos y los requisitos de los inversionistas. Además, identifica posibles riesgos y desafíos, para tomar medidas correctivas antes de iniciar el proyecto.

Los resultados de la investigación de mercado indican que existe una demanda potencial para un nuevo establecimiento gastronómico en el centro histórico de Cuenca, especialmente uno que ofrezca comida tradicional ecuatoriana y una temática relacionada con el fútbol. La mayoría de los encuestados fueron jóvenes con estudios superiores y poder adquisitivo, que frecuentemente visitan establecimientos gastronómicos en la zona.

Los aspectos más valorados en un restaurante son la higiene y el servicio amigable, mientras que la decoración y el precio son los menos valorados. La promoción a través de redes sociales y ofertas atractivas parecen ser los medios más efectivos para atraer clientes.

Además, el análisis financiero sugiere que el emprendimiento gastronómico en el centro histórico de Cuenca es una opción atractiva y viable, con un VAN positivo de \$11.944,14 dólares, es decir que el proyecto generará un flujo de caja positivo a lo largo del tiempo. La TIR (69%), fue superior a la TMAR (46,73%) lo que indica que el proyecto generará una tasa de retorno más alta y justifica la inversión.

En síntesis, existe una oportunidad para un nuevo establecimiento gastronómico en el centro histórico de Cuenca que ofrece comida tradicional y una temática atractiva, y se debe tener en cuenta las preferencias y necesidades de los consumidores en la planificación y ejecución del proyecto.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados de la investigación, se recomienda lo siguiente para la tesis:

- Seguir adelante con el proyecto, teniendo en cuenta que existe una demanda potencial para un nuevo establecimiento gastronómico en el centro histórico de Cuenca.
- Priorizar la higiene y el servicio amigable en el establecimiento, ya que estos son los aspectos más valorados por los consumidores.
- Utilizar las redes sociales y ofertas atractivas para promocionar el negocio y atraer clientes.
- Tener en cuenta los resultados del análisis financiero, ya que sugiere que el emprendimiento es viable y atractivo, con un VAN positivo y una TIR superior a la TMAR.
- Considerar las preferencias y necesidades de los consumidores a la hora de planificar y ejecutar el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernández, L. (2017). *Estudio de Factibilidad para un restaurante. Iniciativa para desarrollo local humano*. Observatorio Economía Latinoamericana. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2016/factibilidad.html>
- Córdoba, M. (2015). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. ECOE Ediciones.
- Galindo, J., Erazo, J., Narváez, C., & Matovelle, C. (2020). *Factibilidad del Emprendimiento Turístico Rural*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 5(10), p. 862-892. doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.838>
- Méndez, R. (2020). *Formulación y evaluación de proyectos enfoque para emprendedores*. ECOE Ediciones.
- Miranda, J. (2016). *Gestión de proyectos*. ECOE Ediciones.
- Molina, V., Armentoros, M., & López, S. (2014). *Modelo de negocio e innovación Experiencia del laboratorio de competitividad empresarial de las PYME*. P y V Editores.
- Moreno, N., Sánchez, L., & Velosa, J. (2018). *Introducción de la gerencia de proyectos*. Ediciones EAN,.
- Osterwalder, A. (2018). *Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas*. Equipo Garaituz.
- Ruiz, A., & Ayrton, L. (2020). *Estudio de mercado del sector Norte de Guayaquil, para la propuesta de un emprendimiento gastronómico*. Universidad de Guayaquil, 1(1).
- Vásquez, L., Castillo, O., & Benzaquen, H. (2020). *La factibilidad económica del servicio de aplicaciones en línea para el rubro de gastronomía en la región Lambayeque*. Revista UNAI. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/86809>
- Vivallo, A. (2017). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. UFRO.

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista a profundidad a TAG MAHAL

Entrevista a profundidad

Fecha: 10/11/2022

Nombre del entrevistado: Ghulam Safdar.

Cargo: Propietario

Empresa a la que representa: TAG MAHAL

Ubicación: Calle Larga y Benigno Malo

1. **¿Cómo considera que está evolucionando actualmente el mercado gastronómico en el país?**

El último año y medio ha mejorado considerablemente por turismo y mercado de la ciudad, teniendo en cuenta la grave situación que vivimos por la pandemia a nivel mundial.

2. **¿Cuáles son los factores claves para el éxito de un emprendimiento gastronómico?**

Lo mejor que se puede brindar al cliente es la calidad, eso brinda una buena experiencia, provocando que tus clientes regresen a tu local.

3. **¿Cuáles son los servicios adicionales más solicitados por las personas de emprendimientos gastronómicos?**

Aunque nuestro fuerte por cultura son los shawarmas y comida india en general, el mercado pide comida rápida tradicional como hamburguesas, alitas, papas fritas etc.

4. **¿Cuál es la mejor manera de adquirir los insumos para un emprendimiento gastronómico?**

Tenemos un solo proveedor de pollo, pero es el mejor en el mercado en tiempos de entrega y sabor, en consumo masivo como colas, bebidas en general, tenemos varios proveedores, por sus marcas.

5. **¿Qué es lo que hace diferente a un buen emprendimiento gastronómico de los demás?**

La calidad de entrega final, desde su presentación, tiempos de entrega, sazón, etc.

6. ¿Cuáles son las actividades o promociones que realiza para aumentar la visita de comensales los días de menor consumo?

Por lo general no armamos promociones.

7. ¿Cómo determina el precio para cada uno de los platos ofertados?

No nos interesamos por el precio de la competencia, dado que nosotros brindamos calidad. Pero si aplicamos estrategia de negociación de costos para abaratarlos.

8. ¿Cuáles son los principales pasos a seguir para aperturar un emprendimiento gastronómico?

Servicio de calidad, la limpieza es primordial, presencia desde el mesero, cajero, propietario y administrador.

9. ¿Cuánto tiempo transcurrió para poder obtener las primeras ganancias?

Aproximadamente, un año y medio.

10. ¿Cada qué tiempo consideraría conveniente aplicar nuevas estrategias para atraer clientes al negocio?

Cada año intentamos sacar algo más novedoso en cuanto a comida india, como dulces, o platos tradicionales. También aperturamos una sucursal a lado de la principal, dedicada a otro segmento, se vende papas fritas, hamburguesas, etc.

Anexo 2

Entrevista a profundidad a Amores

Entrevista a profundidad

Fecha: 13/11/2022

Nombre del entrevistado: Jorge Luis Contreras

Cargo: Administrador

Empresa a la que representa: AMORES.

Ubicación: Calle Larga.

1. ¿Cómo considera que está evolucionando actualmente el mercado gastronómico en el país?

Actualmente, evoluciona de muy buena forma, este año ha mejorado de forma considerable.

2. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito de un emprendimiento gastronómico?

El servicio, calidad de la comida como factor importante, la utilización de redes sociales como factor innovador e importante para estar en el radar de las personas.

3. ¿Cuáles son los servicios adicionales más solicitados por las personas que emprendimientos gastronómicos?

Karaoke en general, y espacio para poder bailar.

4. ¿Cuál es la mejor manera de adquirir los insumos para un emprendimiento gastronómico?

Como nuestros proveedores no tienen variedad en su oferta, dedicándose a una sola línea de comercialización, si es pollo, pollo, no venden mariscos o carnes, como nuestra carta tiene variedad, necesitamos varios proveedores.

5. ¿Qué es lo que hace diferente a un buen emprendimiento gastronómico de los demás?

Los platos, la variedad y estructura.

6. ¿Cuáles son las actividades o promociones que realiza para aumentar la visita de comensales los días de menor consumo?

Mayormente, snack, es lo que más pide la gente, cocteles y cervezas.

7. ¿Cómo determina el precio para cada uno de los platos ofertados?

Con base en el sector, dado que nuestros precios no pueden estar desfasados a nuestra competencia, ya que hay varios restaurantes de la zona con platos similares.

8. ¿Cuáles son los principales pasos a seguir para aperturar un emprendimiento gastronómico?

Conocimiento de la cocina, dado que esto es básico para no desfasar de su ganancia y saber cómo invertir, cash flow, y redes sociales.

9. ¿Cuánto tiempo transcurrió para poder obtener las primeras ganancias?

A los dos primeros años.

10. ¿Cada qué tiempo consideraría conveniente aplicar nuevas estrategias para atraer clientes al negocio?

Las promociones que ahora manejamos son trimestrales, dado que las mismas estrategias aburren al mercado.

Anexo 3

Entrevista a profundidad a Monday Blue

Entrevista a profundidad

Fecha: 14/11/2022

Nombre del entrevistado: David Revilla.

Cargo: Propietario.

Empresa a la que representa: MONDAY BLUE.

Ubicación: Calle Larga.

1. ¿Cómo considera que está evolucionando actualmente el mercado gastronómico en el país?

Acelera constantemente y muchos restaurantes van a quiebra.

2. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito de un emprendimiento gastronómico?

Perseverancia, constancia y estar siempre actualizado.

3. ¿Cuáles son los servicios adicionales más solicitados por las personas que emprendimientos gastronómicos?

Nos dedicamos a comida mexicana y pizzas, nuestros clientes llegan a comer lo que tenemos. Por lo general solicitan más bebidas alcohólicas.

4. ¿Cuál es la mejor manera de adquirir los insumos para un emprendimiento gastronómico?

Nosotros vamos a supermercados, y con las diferentes marcas de cerveza y alcohol.

5. ¿Qué es lo que hace diferente a un buen emprendimiento gastronómico de los demás?

La originalidad en su estructura y platos.

6. ¿Cuáles son las actividades o promociones que realiza para aumentar la visita de comensales los días de menor consumo?

Realizando combos con bebidas en general con cerveza.

7. ¿Cómo determina el precio para cada uno de los platos ofertados?

Nos basamos, principalmente, en competencia y margen de utilidad en cada uno de nuestros productos,

8. ¿Cuáles son los principales pasos a seguir para aperturar un emprendimiento gastronómico?

El tamaño de demanda para determinar el tamaño de la cocina y productos, también la decoración o el atractivo, y alianzas estratégicas.

9. ¿Cuánto tiempo transcurrió para poder obtener las primeras ganancias?

Aproximadamente dos años.

10. ¿Cada qué tiempo consideraría conveniente aplicar nuevas estrategias para atraer clientes al negocio?

Cada año intentamos mejorar nuestra carta.

Anexo 4

Entrevista a profundidad a Doña Piedad

Entrevista a profundidad

Fecha: 16/11/2022

Nombre del entrevistado: Miriam Figueroa.

Cargo: Administradora.

Empresa a la que representa: DOÑA PIEDAD

Ubicación: Juan Jaramillo.

1. ¿Cómo considera que está evolucionando actualmente el mercado gastronómico en el país?

Ha evolucionado totalmente, desde la cantidad de comensales, variedad de platos, tipo de restaurantes.

2. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito de un emprendimiento gastronómico?

Constancia, y siempre estar al día con la globalización.

3. ¿Cuáles son los servicios adicionales más solicitados por las personas que emprendimientos gastronómicos?

Servicio a domicilio.

4. ¿Cuál es la mejor manera de adquirir los insumos para un emprendimiento gastronómico?

Nos manejamos con un solo proveedor desde hace varios años, nos brinda calidad y seguridad.

5. ¿Qué es lo que hace diferente a un buen emprendimiento gastronómico de los demás?

La sazón.

6. ¿Cuáles son las actividades o promociones que realiza para aumentar la visita de comensales los días de menor consumo?

Jamás nos manejamos con promociones.

7. ¿Cómo determina el precio para cada uno de los platos ofertados?

Calidad por buenos productos, y el precio de los proveedores. No por competencia.

8. ¿Cuáles son los principales pasos a seguir para aperturar un emprendimiento gastronómico?

El mercado que nos vamos a dirigir, presupuesto, costos, ubicación.

9. ¿Cuánto tiempo transcurrió para poder obtener las primeras ganancias?

Dos años.

10. ¿Cada qué tiempo consideraría conveniente aplicar nuevas estrategias para atraer clientes al negocio?

Cada año nos trazamos nuevas metas.

Anexo 5

Entrevista a profundidad a Cuchi Suco

Entrevista a profundidad

Fecha: 16/11/2022

Nombre del entrevistado: Juan Cueva

Cargo: Administrador

Empresa a la que representa: CUCHI SUCO

Ubicación: Avenida 12 de abril y Francisco Talbot.

1. ¿Cómo considera que está evolucionando actualmente el mercado gastronómico en el país?

En la actualidad el emprendimiento en el ámbito gastronómico se ha incrementado potencialmente con sus diversas prestaciones de acuerdo al gusto del cliente, en mi opinión ha evolucionado favorablemente, de tal manera que la competencia entre restaurantes es grande.

2. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito de un emprendimiento gastronómico?

Saber la necesidad del cliente.

3. ¿Cuáles son los servicios adicionales más solicitados por las personas que emprendimientos gastronómicos?

En general solo en bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

4. ¿Cuál es la mejor manera de adquirir los insumos para un emprendimiento gastronómico?

Conversar con varios proveedores y en algunos casos los mercados populares

5. ¿Qué es lo que hace diferente a un buen emprendimiento gastronómico de los demás?

La calidad de atención y frescura de sus productos.

6. ¿Cuáles son las actividades o promociones que realiza para aumentar la visita de comensales los días de menor consumo?

Promociones en ciertos platos de la carta y licores, promocionarse en redes sociales y radios.

7. ¿Cómo determina el precio para cada uno de los platos ofertados?

Costeo en el cual se incluye la materia prima, valor agregado por el servicio de empleados, gas, agua, luz, y un porcentaje de ganancia.

8. ¿Cuáles son los principales pasos a seguir para aperturar un emprendimiento gastronómico?

Un muestreo a "x" cantidad de personas principalmente para buscar la necesidad de ellos ante diferentes opciones de comida.

9. ¿Cuánto tiempo transcurrió para poder obtener las primeras ganancias?

Un año.

10. ¿Cada qué tiempo consideraría conveniente aplicar nuevas estrategias para atraer clientes al negocio?

Cada mes.

Anexo 6

Entrevista a profundidad a Panadería Marquez

Entrevista a profundidad

Fecha: 17/11/2022

Nombre del entrevistado: Fabricio Moyano.

Cargo: Propietario.

Empresa a la que representa: PANADERÍA MARQUEZ

Ubicación: Calle larga

1. ¿Cómo considera que está evolucionando actualmente el mercado gastronómico en el país?

El Ecuador tiene una variedad grande en lo que es gastronomía, luego de la pandemia, he visto que han puesto muchos negocios de gente emprendedora.

2. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito de un emprendimiento gastronómico?

El factor clave para mí es la constancia y aprender de los errores para mejorar en el día a día.

3. ¿Cuáles son los servicios adicionales más solicitados por las personas que emprendimientos gastronómicos?

Bebidas.

4. ¿Cuál es la mejor manera de adquirir los insumos para un emprendimiento gastronómico?

La mejor manera para mí es siempre buscar proveedores y ver cuál nos conviene más en costo y calidad.

5. ¿Qué es lo que hace diferente a un buen emprendimiento gastronómico de los demás?

El Servicio calidad de producto y siempre innovar con cosas novedosas para el consumidor.

6. ¿Cuáles son las actividades o promociones que realiza para aumentar la visita de comensales los días de menor consumo?

Publicidad de combos por redes, en mi caso, sé hacer un dos por uno en lo que es servicio de cafetería.

7. ¿Cómo determina el precio para cada uno de los platos ofertados?

Con base en un análisis de costos, gastos y precios de la competencia.

8. ¿Cuáles son los principales pasos a seguir para aperturar un emprendimiento gastronómico?

Se hace un estudio de mercado para ver dónde hace falta tal producto.

9. ¿Cuánto tiempo transcurrió para poder obtener las primeras ganancias?

Después de inversión por lo mínimo dos años después ve las ganancias

10. ¿Cada qué tiempo consideraría conveniente aplicar nuevas estrategias para atraer clientes al negocio?

Constantemente nos estamos innovando (3 meses).