



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

**MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN
DIRECCIÓN Y GERENCIA**

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA EMPRENDIMIENTOS
EN EL SECTOR ALIMENTICIO EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

ING. CINTHYA RUGEL MONGE

EC. ANA SALAZAR ROCA

PHD. JAIME ALBUJA M.

GUAYAQUIL, MARZO 2020

Declaración de autoría

Yo, **ING. CINTHYA RUGEL MONGE** y **EC. ANA SALAZAR ROCA**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado, calificación profesional, o proyecto público ni privado; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.


En caso de que la Universidad auspicie el estudio, se incluirá el siguiente párrafo:

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la **UNIVERSIDAD DEL PACIFICO**, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



ING. CINTHYA RUGEL MONGE

CI.: 0923374748



EC. ANA SALAZAR ROCA

CI.: 0924061864.

Dedicatoria 1

A Dios por haberme guiado y fortalecido en los momentos difíciles, a mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, a mi esposo y mi hijo que son mi motor de cada día.

ING. CINTHYA RUGEL MONGE

Agradecimiento 1

En primer lugar, doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres, quienes con mucho esfuerzo me dieron las bases para que pueda aspirar a ser una profesional, por los principios y valores que me enseñaron cada día para que sea una persona de bien con aspiraciones. Mi madre quien ahora no está presente físicamente pero que ha sido mi ángel desde su partida, ayudándome en mis momentos de debilidad e incertidumbre.

Agradezco la confianza y el apoyo brindado por parte de mi esposo, a mi hijo por concederme el tiempo que demandó estudiar la Maestría, a mi hermana por sus constantes palabras de motivación y por confiar siempre en mí, a toda mi familia que siempre estuvo apoyándome de una u otra forma.

A mi gran amiga, comadre y compañera de tesis Econ. Ana Salazar, por la gran amistad que tenemos, que, entre risas, bromas y enojos, hemos culminado este éxito juntas.

Gracias a mi Tutor de Tesis PhD. Jaime Albuja, por habernos guiado con sus conocimientos y experticia en la elaboración de nuestra Tesis, por su predisposición de brindarnos su ayuda ante cualquier inquietud.

A cada uno de los profesores que aportaron con sus conocimientos de manera profesional en mi formación para ser Máster.

A mis amigos y colegas que me brindaron su ayuda en este proyecto.

ING. CINTHYA RUGEL MONGE

Dedicatoria 2

Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, no cesan mis ganas de decir que es gracias a ti que esta meta está cumplida.

EC. ANA SALAZAR ROCA

Agradecimiento 2

Agradezco a Dios, por permitirme celebrar este éxito junto a mi familia.

A mi madre, que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, demostrándome siempre su amor y apoyo incondicional, a mi padre por apoyarme en todos los momentos de mi vida, a mi esposo el compañero ideal para poder avanzar en todos los proyectos que me propongo, por todo su amor y confianza en mí, a mis hijos por otorgarme el tiempo para poder prepararme profesionalmente y por ser mi mayor fuente de inspiración para superarme.

A mi compañera de tesis, amiga, comadre Cinthya Rugel, gracias por hacer esto juntas, siempre vale la pena el esfuerzo.

Muchas gracias a mi tutor de tesis Phd Jaime Albuja, por habernos orientado y guiado de manera gentil y profesional con sus valiosos conocimientos para la elaboración de esta tesis.

Del mismo modo a cada uno de los profesores que aportaron con sus conocimientos para llevar adelante mi objetivo profesional.

A todas y cada una de las personas que conforman mi vida, sé que contribuyen con una parte esencial en mi crecimiento y están ahí para guiarme y brindarme su apoyo incondicional.

Finalmente, a todas mis colegas y amigos que brindaron su apoyo, tiempo e información para lograr mis objetivos.

EC. ANA SALAZAR ROCA

Tabla de contenidos

Declaración de autoría.....	2
Dedicatoria 1	3
Agradecimiento 1	4
Dedicatoria 2	5
Agradecimiento 2	6
Tabla de contenidos.....	7
Índice de tablas.....	11
Índice de figuras	12
Índice de apéndices	13
Resumen ejecutivo	14
Abstract	15
Capítulo I.....	16
Introducción.....	16
1.1. Introducción	16
1.1.1. Antecedentes	18
1.2. Planteamiento del problema.....	19
1.3. Formulación del problema	20
1.4. Sistematización del problema	20
3.1. Delimitación o alcance de la investigación.....	20
3.2. Objetivos	21
3.2.1. Objetivo General	21
3.2.2. Objetivo específico.....	21
1.7. Hipótesis	21

1.8.	Variables de la investigación	21
1.8.1.	Variable Independiente:	21
1.8.2.	Variable Dependiente:.....	21
1.9.	Justificación	22
Capítulo II	24
Marco teórico	24
2.1.	Fundamentación teórica - epistemológica	24
2.1.1.	Estado del arte	24
2.1.2.	Dark Kitchen	24
2.1.3.	Emprendimiento	29
2.2.	Desarrollo histórico.....	34
2.2.1.	FODA	34
2.2.2.	CANVAS	36
2.2.3.	PESTEL.....	39
2.2.4.	5 fuerzas Porter.....	43
2.3.	Marco conceptual.....	46
Capítulo III	49
Metodología	49
3.1.	Tipo de estudio.....	49
3.2.	Métodos de estudio	49
3.2.1.	Método experimental.....	50
3.3.	Técnicas e instrumentos de investigación:.....	50

3.4.	Población y muestra.....	51
3.4.1.	Población.....	51
3.4.1.	Muestra.....	52
Capítulo IV.....		54
Análisis de resultados.....		54
4.1.	Encuesta.....	54
4.2.	Discusión de resultados.....	63
Capítulo V.....		64
Propuesta.....		64
5.1.	Análisis de la situación actual.....	64
5.2.	Justificación de la propuesta.....	65
5.3.	Descripción de la propuesta.....	65
5.3.1.	Misión.....	65
5.3.2.	Visión.....	65
5.3.3.	Valores.....	66
5.3.4.	Organigrama.....	66
5.3.5.	Objetivos.....	67
5.3.6.	Ubicación.....	67
5.3.7.	Personal.....	68
5.3.8.	Tecnología.....	68
5.3.9.	Plan de producto y servicio.....	69
5.3.10.	Financiamiento.....	71

Capítulo VI.....	81
Conclusión y Recomendaciones	81
6.1. Conclusión	81
6.2. Recomendación.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	83
APÉNDICES.....	85

Índice de tablas

Tabla 1. Dark Kitchen en el mundo	29
Tabla 2. FODA.....	35
Tabla 3. Habitantes de la 10ma etapa de la Alborada al norte de la ciudad de Guayaquil	52
Tabla 4. Muestra	53
Tabla 5. Asistencia a restaurantes	54
Tabla 6. Quiere seguir consumiendo platos a la carta en su domicilio.....	55
Tabla 7. Comprar alimentos por delivery	56
Tabla 8. Conoces cómo funcionan los dark kitchen	57
Tabla 9. Dispuesto a comprar alimentos a través de los dark kitchen	58
Tabla 10. Tipo de platos alimenticios prefieres consumir	59
Tabla 11. Dispuesto a pagar por un plato en su domicilio sin incluir el valor del delivery.....	60
Tabla 12. Uso de tecnología en un restaurante hace que éste resulte más atractivo al momento de pagar o pedir a domicilio.....	61
Tabla 13. Recibir tu orden igual como lo haces en tu restaurante favorito a bajo precio a domicilio	62
Tabla 14. Inversión de Activos	71
Tabla 15. Inversión de Capital de trabajo	72
Tabla 16. Rol de pagos.....	72
Tabla 17. Gastos Básicos	73
Tabla 18. Gastos varios.....	73
Tabla 19. Total, costos fijos.....	74
Tabla 20. Costos variables	74
Tabla 21. Costos Unitarios de fabricación.....	75
Tabla 22. Ventas	76
Tabla 23. Balance general proyectado	77
Tabla 24. P&G	78
Tabla 25. VAN & TIR	79
Tabla 26. Venta de equilibrio.....	80

Índice de figuras

Figura 1. Cifras Dark Kitchen en el mundo	28
Figura 2. Proceso de emprendimiento.	32
Figura 3. 5 fuerzas de Porter	44
Figura 4. Asistencia a restaurantes.....	54
Figura 5. Seguir consumiendo platos a la carta en su domicilio.....	55
Figura 6. Comprar alimentos por delivery	56
Figura 7. Conoces cómo funcionan los dark kitchen	57
Figura 8. Dispuesto a comprar alimentos de los dark kitchen	58
Figura 9. Tipo de platos alimenticios prefieres consumir	59
Figura 10. Dispuesto a pagar por un plato en su domicilio sin incluir el valor del delivery ...	60
Figura 11. Uso de tecnología en un restaurante hace que éste resulte más atractivo al momento de pagar o pedir a domicilio.....	61
Figura 12. Recibir tu orden igual como lo haces en tu restaurante favorito a bajo precio a domicilio	62
Figura 13. Organigrama. Fuente: Elaboración Propia	67
Figura 14. Ubicación Alborada 10ma etapa. Mz410 S1	68
Figura 15. Estructura del restaurante Dark Kitchen.....	70

Índice de apéndices

Apéndice 1. Encuesta.....85

Apéndice 2. Evidencias.....87

Resumen ejecutivo

Cuando se habla de empresas o industrias alimenticias nos enfocamos o relacionamos a comida gourmet, comida rápida, víveres, productos y comida en procesos de producción. Hoy en días las empresas alimenticias han permitido durante años atrás en un mundo globalizado y competitivo un crecimiento y expansión en mercados de alta competencia, acoplándose a cambios culturales, sociales, políticos y económicos. Ecuador en los últimos años ha pasado por varias transiciones, lo cual ha llevado a muchos ecuatorianos abrirse a más campos de negocios. En los últimos meses la industria alimenticia tuvo un cierre temporal de sus actividades por la pandemia mundial COVID – 19, lo que llevo al cierre de algunas empresas y peor de los casos al cierre definitivo. Pese a esta pandemia el sector alimenticio jamás cerró ya que son fuentes principales de abastecimiento como alimentos, productos necesarios para un encierro temporal bajo una norma de estado de excepción propuesto por el estado ecuatoriano ante tal amenaza.

Palabras claves: Restaurantes, Sector Alimenticio, COVID, Producción.

Abstract

When we talk about companies or food industries, we focus on or relate to gourmet food, fast food, groceries, products and food in production processes. Nowadays, food companies have allowed for years in a globalized and competitive world growth and expansion in highly competitive markets, adapting to cultural, social, political and economic changes. Ecuador in recent years has gone through several transitions, which has led many Ecuadorians to open up to more fields of business. In recent months the food industry had a temporary closure of its activities due to the global pandemic COVID - 19, which led to the closure of some companies and worst case to the final closure. Despite this pandemic, the food sector never closed since they are the main sources of supply such as food, products necessary for a temporary confinement under a rule of state of exception proposed by the Ecuadorian state in the face of such a threat.

Keywords: Restaurants, Food Sector, COVID, Production.

Capítulo I

Introdutorio

1.1. Introducción

Las industrias alimenticias tienen una gran representatividad en el sector industrial ecuatoriano, teniendo en sus manos el deber y la obligación de la protección y prevención nutricional, puesto que es un derecho del consumidor contar con alimentos inocuos, seguros y de calidad que apliquen las medidas higiénicas adecuadas en su proceso productivo. “La seguridad de los alimentos se consigue mediante el mantenimiento de unas prácticas sanitarias correctas, para lo que se hace fundamental que los operarios de las industrias alimentarias tomen conciencia y apliquen las medidas adecuadas”. (Hurtado, María García, 2013)

El constante aumento de la población y la exigencia de los consumidores por productos más diversos y de mayor calidad, demandan la existencia de una gran variedad de productos alimenticios, dando paso a la generación de valor agregado, innovación en elaboración de productos, provocando una demanda más específica en calidad y cantidad para estas industrias transformadoras de alimentos, puesto que, las competencias económicas, comerciales conllevan a las industrias a ofrecer constantemente productos nuevos y distintos para el mercado alimenticio.

La industria alimenticia ecuatoriana en los últimos años se ha visto inmersa dentro de un escenario de condiciones y exigencias por parte del gobierno en turno debido a las medidas que deben cumplir, lineamientos exigidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) a través de las Buenas Prácticas de Manufactura pues constituyen principios básicos e indispensables para el correcto diseño, funcionamiento y desarrollo de cada uno de los establecimientos implicados, respetando las respectivas normas

INEN de producción que les permita obtener mejor calidad en la fabricación de sus productos. Estos certificados son los principales requisitos que toda industria alimenticia debe cumplir, debido a que su enfoque está basado en darle al consumidor final un producto de excelente calidad, que garantice que el producto terminado es apto para la distribución y comercialización.

El concepto de innovación se puede definir como tomar un concepto ya existente y adaptarlo para que funcione de manera más eficiente. También, se puede entender como la capacidad de tomar dos ideas previas, que nunca se habían unido y juntarlas con éxito

Los emprendedores que quieren incursionar en el mundo restaurantero ya no necesitan rentar locales con espacios grandes para ofrecer un servicio de alimentos y bebidas. Todo lo que necesitan es una cocina, o incluso parte de una. Después, pueden abrir una cuenta en una aplicación de comida a domicilio y ofrecer su comida a los clientes de la aplicación, sin la molestia ni los gastos de contratar meseros, cajeros, ni comprar muebles, loza, etc. Los usuarios que ordenan desde las aplicaciones probablemente no tienen idea de que el restaurante no existe físicamente.

El presente trabajo de titulación consta con los siguientes capítulos:

El Capítulo I, encontramos la parte introductora de la investigación donde abarca la problemática, la formulación del problema, los objetivos de la investigación y su respectiva justificación.

El Capítulo II, está basado en la fundamentación teórica de los principales elementos que afianza el tema de la investigación

En cuanto al Capítulo III, contiene la metodología a aplicar a través de tipos, métodos, enfoque de investigación y técnicas de recolección de información sobre el trabajo de titulación.

En el Capítulo IV: se expondrá los resultados pertinentes en base a la entrevista y encuestas realizadas para poder conocer las necesidades y aplicar correctamente nuestra propuesta.

De tal manera en el Capítulo V, nos enfocamos a nuestra propuesta para dar una solución al problema encontrado.

Por último, terminamos con las conclusiones y recomendaciones de nuestro trabajo investigativo.

1.1.1. Antecedentes

El Emprendimiento no sólo trae beneficios económicos a nivel país por disponer de ideas aptas para generar sus propias ocupaciones, sino que también ayuda al desarrollo individual emprendedor, fomentando su autoestima y confianza. Los emprendedores aprenden actitudes, habilidades, y comportamientos que les permitirán entrar en el mundo del trabajo y progresar en sus carreras profesionales.

Las cocinas oscuras o dark kitchens tienen costos generales más bajos. Dado que estas “tiendas” solo atraen a los clientes digitalmente, no hay necesidad de bienes raíces comerciales de primer nivel. Y los operadores disfrutan de operaciones optimizadas sin mesas que esperar ni asientos que llenar. En este nuevo paradigma, las empresas de servicios de alimentos deben adaptarse a estas nuevas tendencias de consumo en línea y crear nuevos modelos de negocios sostenibles para ganar.

Ecuador y Guayaquil, al igual que el mundo entero, enfrentan el desafío de alimentar a una población creciente y predominantemente urbana, con los consecuentes cambios en cómo y con qué se alimenta la gente y sus impactos sobre el hambre, la desnutrición, el sobrepeso, la obesidad, las dietas desequilibradas, como fenómenos que coexisten y afectan a todos los estratos.

Un concepto que es el boom de la industria restaurantera y puede ser tu carta fuerte para resurgir en tu restaurante después de la pandemia del COVID-19 es la implementación de un nuevo sistema de servicio de alimentos llamado Dark Kitchen o Restaurantes Fantasma (por un nicho aún por definir también se les conoce como restaurantes virtuales) en los cuales no se requieren meseros, mesas ni sillas y además NO se reciben comensales.

Este nuevo concepto restaurantero sólo se elabora comida para entrega a domicilio a través de las aún más de moda plataformas de reparto (delivery) como Uber Eats, Rappi, Sin delantal, Pedidos YA, entre un gran número de plataformas locales que están en su apogeo. (Menuspararestaurantes, 2020).

1.2. Planteamiento del problema

Ecuador consta entre los 15 países con mayor tendencia a iniciar nuevos negocios emprendedores, según el Monitor Global de Emprendimiento (GEM, 2014). Investigaciones demuestran que los ecuatorianos que buscan una oportunidad de mercado doblan a aquellos que emprenden por necesidad, mayormente emprenden debido a la necesidad de independizarse y al incremento de ingresos.

Esta investigación busca responder qué importancia tienen los atributos personales y del negocio para los emprendedores del sector de alimentos en la ciudad de Guayaquil, con el fin de proporcionar a los futuros emprendedores la información necesaria, facilitándoles la incorporación de sus negocios en el mercado.

La crisis por la pandemia de Covid-19 ha llevado a ciertos sectores alimenticios a cerrar sus puertas, pero algunos locales del sector alimenticio permanecen abiertos y trabajando. La mayoría de los restaurantes han cerrado en cambio en los abastecimientos como mercados y tiendas han abierto con normalidad en cuanto al horario permitido por cada ciudad, cantón o parroquia en base a la semaforización en la que estaba y está.

Los restaurantes se consideran como uno de los grupos más golpeados por la crisis del coronavirus. Tras casi dos meses de permanecer con sus locales cerrados, para evitar la propagación de COVID-19, restaurantes comienzan a cerrar o reducir sus operaciones.

Para poder lograr nuestro objetivo necesitamos primero identificar el universo de emprendedores que han constituido su empresa en el sector de alimentos, en la ciudad de Guayaquil, con la ayuda de la Superintendencia de Compañías. Con los resultados obtenidos se pretende identificar a cabalidad los atributos personales y del negocio, así como determinar la importancia de estos atributos en el perfil del emprendedor y la constitución de la empresa mediante los “Dark Kitchen”.

Las ‘Dark Kitchen’, también conocidas como cocinas fantasmas o virtuales, son un nuevo modelo de restaurante en tiempos en que las personas deben limitar sus salidas a la calle por la pandemia de Covid-19.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo influye los Dark Kitchen mediante estrategias empresariales en los emprendimientos del sector alimenticio en la ciudad de Guayaquil?

1.4. Sistematización del problema

2. ¿De qué manera los Dark Kitchen como estrategia empresarial influye favorablemente en los emprendimientos en el sector alimenticio en la ciudad de Guayaquil?
3. ¿Cómo incrementa significativamente los Dark Kitchen en los emprendimientos en el sector alimenticio en la ciudad de Guayaquil mediante las estrategias empresariales?

3.1. Delimitación o alcance de la investigación

ÁREA: Emprendimiento, Desarrollo Organizacional, Administración, Planificación Estratégica.

CAMPO: Alimenticio.

UBICACIÓN: Ciudad de Guayaquil.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo General

Analizar las estrategias empresariales en los emprendimientos en el sector alimenticio en la ciudad de Guayaquil mediante los Dark Kitchen.

3.2.2. Objetivo específico

- OE.1.** Identificar los emprendimientos en el sector alimenticio en la ciudad de Guayaquil a través de los Dark Kitchen.
- OE.2.** Determinar los emprendimientos en el sector alimenticio de Guayaquil.
- OE.3.** Desarrollar estrategias empresariales para emprendimientos mediante Dark Kitchen en el sector alimenticio de Guayaquil.

1.7. Hipótesis

Los Dark Kitchen mediante estrategias empresariales incidirán significativamente en el emprendimiento en el sector alimenticio de Guayaquil.

1.8. Variables de la investigación

1.8.1. Variable Independiente:

Dark Kitchens.

1.8.2. Variable Dependiente:

Emprendimientos en el Sector alimenticio.

1.9. Justificación

A lo largo de los años se han aperturado una cantidad grande de empresas lideradas por emprendedores, los cuales han decidido emprender sus ideas en lugar de trabajar para alguien. Muchos artículos e incluso estudios, se han dedicado a indagar estos casos en el Ecuador y países latinos con el fin de obtener cifras exactas en cuanto al número de emprendedores y realizar un análisis acerca de las características que deben de cumplir para ser llamados “emprendedores”.

Esta investigación busca obtener la información de un grupo objetivo en el sector de alimentos de la ciudad de Guayaquil, acerca de la importancia de los atributos personales y del negocio, con el fin de ayudar a futuros emprendedores a la apertura de sus empresas. Se busca también beneficiar a estudiantes y profesores universitarios que se encuentren analizando el fenómeno del emprendimiento e incluso a todas las personas que quieren emprender su negocio en un futuro.

La investigación puede ser útil para emprendedores actuales en el mercado de alimentos, ya que podrán conocer a exactitud cuáles son los atributos del emprendedor y los atributos del negocio, y así conocer cuáles serían sus futuras competencias. Siendo esta una ventaja para poder mejorar su negocio, y haber estudiado un poco cuales serían las razones para perdurar en el mercado actual.

El Coronavirus finalmente ha hecho imposible continuar con la operación cotidiana de miles de restaurante en Latinoamérica y el mundo. Siendo veraces, son muy pocos los restaurantes y negocios de comida que aún continúan trabajando en forma parcial en algunas ciudades.

La mejor forma de mantenerte conectado con tus clientes durante la contingencia es por los medios digitales que ofrece el internet y desde tu teléfono inteligente.

La mayoría de los restaurantes están activos en Facebook, Instagram, whatsapp y en la web, donde publican sus servicios, menús y horarios. Estos medios pueden ser de gran ayuda para

seguir generando ingresos durante la contingencia del coronavirus y poder prepararte para tu regreso sin perder contacto con tus clientes.

Las cocinas ocultas “Dark Kitchen” son una nueva oportunidad de negocio disruptivo. Se trata de un concepto innovador que desarrolla un modelo totalmente nuevo de restaurante. Son cocinas a puertas cerradas, en las cuales no hay meseros, ni comensales, mesas, o barra de ensaladas.

Aquí se preparan los mismos platos que en cualquier restaurante. La diferencia radica en que, en vez de servirse al público, se entregan todos a domicilio.

Por ejemplo, si tu restaurante o cadena de comida favorita vive llena y tienes que esperar mucho tiempo para que te sirvan o despachen. Con la Dark Kitchen, se preparan los mismos platos, solo que esta vez no deberás esperar tanto para tu domicilio.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Fundamentación teórica - epistemológica

2.1.1. Estado del arte

Esta investigación se enfoca en la estrategia empresarial para emprendimientos en el sector alimenticio en la ciudad de Guayaquil mediante un aplicativo innovador como hoy en día son los “Dark Kitchen”.

El emprendedor ecuatoriano ha evolucionado en los últimos años y podría ser mejor a través de más capacitación, políticas gubernamentales y aportaciones económicas y sociales del sector privado como parte de su participación en la responsabilidad social empresarial. Estos emprendedores se han formado y capacitado de mejor manera últimamente, lo cual concuerda con las afirmaciones de Oliver Cox cuando menciona que en una sociedad capitalista no cualquier persona puede hacerse rica, sino que depende de la infinita variedad de estímulos que se provee a los ciudadanos, lo cual llevará a todos a creer que cualquiera puede hacerse rico si está decidido a esforzarse por serlo.

2.1.2. Dark Kitchen

La plataforma alquila estas cocinas (dark kitchens) a los restaurantes y les proveerá de la infraestructura necesaria, además de campañas de marketing y flotas de riders, para que el restaurante pueda empezar a funcionar en un plazo inferior a tres meses.

Esta fórmula, aseguran desde compañías como Glovo, permitirá a los restaurantes alcanzar nuevos públicos y reducir los tiempos de espera sin contar con un local propio. Además, impulsará a los emprendedores a abrir sus negocios ya que se ahorrarán la inversión inicial

necesaria para realizar un estudio de mercado y de la competencia, además de otros gastos en concepto de vajilla, cubertería, mobiliario, restauración, etc. (Barra de ideas, 2020)

Las también conocidas con Dark kitchens son cocinas ajenas al restaurante y que son alquiladas en zonas periféricas para poder cubrir toda la demanda de los pedidos online o vía telefónica.

El boom del sector delivery de comidas preparadas en restaurantes de alta calidad puede suponer el desbordamiento de la cocina principal. Las Dark Kitchens suponen un recurso de emergencia para aquellos negocios que no quieren perder a su clientela habitual, por atender los pedidos a domicilio.

El gran dilema que supone este nuevo concepto es si los grandes cocineros depositarán su confianza en otras manos para preparar sus platos y que estos hablen por ellos.

Las dark kitchens son espacios de cocinas compartidas a puerta cerrada cuya producción se enfoca a la demanda del delivery. Principalmente la que proviene de apps como Rappi, Glovo y Uber Eats. "Son como una especie de WeWork, pero de cocinas", comentaron dos especialistas consultados para este informe.

2.1.2.1 Cómo funciona una dark kitchen

En la actualidad ya existen plataformas que ofrecen a los restaurantes la posibilidad de alquilar sus cocinas. Este proyecto implica proveer a los negocios de restauración de toda la infraestructura necesaria para poder poner en marcha su servicio a domicilio lo antes posible. Este acuerdo también incluye la creación de campañas de marketing, así como la puesta a su disposición de una flota de riders cualificados. Todo ello, supone un importante ahorro en la inversión inicial, así como en otro tipo de gastos.

2.1.2.2 Ventajas de las dark kitchens como nuevo modelo de negocio

En menos de tres décadas el sector de la restauración ha tenido que vivir importantes cambios tecnológicos que les han obligado a renovarse o morir. Uno de ellos ha sido el paso del restaurante tradicional a las plataformas de comida a domicilio. Un nuevo modelo de negocio que, bien gestionado, tiene sus propias ventajas:

- 1) Atender a todos los pedidos sin perder en la calidad final del producto.
- 2) Aumentar el área de influencia de tu restaurante al tener la posibilidad de repartir tus platos a domicilio.
- 3) Acceder a nuevos nichos de mercado que prefieren tener la opción de degustar los platos de su restaurante favorito en casa en lugar de hacerlo directamente en el propio local.
- 4) Ofrecer una imagen renovada y moderna del negocio, haciéndola más cercana al mundo online.
- 5) Aumentar los beneficios al tiempo que se ofrece un valor añadido extra a los servicios tradicionales de tu restaurante.

Y es que no es de extrañar que la gran parte de los negocios de restauración hayan decidido apuntarse a esta nueva revolución. Sus clientes cada vez son más asiduos a Internet, lo cual ha supuesto un nuevo cambio al que adaptarse. El reto está ahora en conseguir que las Dark Kitchens igualen la calidad de la comida ofrecida en sala. Un trabajo importante si no se quiere perjudicar la imagen del restaurante.

2.1.2.3 Tipos de dark kitchen

El negocio de las dark kitchen está bien definido y tiene un claro objetivo en su funcionamiento. (Mono uso, 2020).

Estos tipos son los siguientes:

2.1.2.3.1. *Gestionadas por empresas de delivery*

Ideal para las personas que tienen una idea, pero no cuentan con los recursos necesarios para abrir un negocio a corto plazo.

Para el funcionamiento de este modelo se cuenta con espacios preexistentes alquilados a restaurantes que están emergiendo y necesitan un lugar para desarrollar su reputación como marca.

Los restaurantes, al firmar un contrato con las empresas de entregas a domicilios por el uso de la cocina, también tienen exclusividad para los servicios de entregas.

2.1.2.3.2. *Autónomas*

En este caso, ya llegamos a las marcas o cocineros que tienen los recursos para establecer un negocio independiente.

Pueden encontrar dark kitchen que ofrecen ofertas gastronómicas diferentes, establecidas

2.1.2.3.3. *Cocina fantasma de restaurante*

El tercer tipo de dark kitchen es el que se encuentra dentro de un restaurante establecido.

En este caso, los restaurantes ofrecen sus platos a través de las aplicaciones de delivery. (Mono uso, 2020).

2.1.2.3.4. *Dark kitchen o revolución del delivery*

Con el auge de los negocios de comida para llevar y la situación de crisis sanitaria que estamos viviendo, es posible que estemos ante la revolución del delivery. No es de extrañar que numerosos restaurantes se planteen esta vía ante el cierre de los locales debido al estado de alarma.

2.1.2.4 Dark Kitchen Internacional

Se trata de un nuevo concepto, ligado a las empresas de última milla en el reparto de comida a domicilio. Sus orígenes se dieron en Reino Unido y Singapur, su impacto se ha extendido a diversas geografías del mundo y seguramente llegará a nuestro país tarde que temprano. Los “dark kitchen” también denominados “restaurantes fantasmas”, son modelos de negocios en donde desaparecen los locales desaparecen los meseros, las mesas y las sillas para dar paso a una extensa red de cocinas las cuales son alquiladas. Estas únicamente elaboran comida para enviar a domicilio a través de las plataformas de delivering.

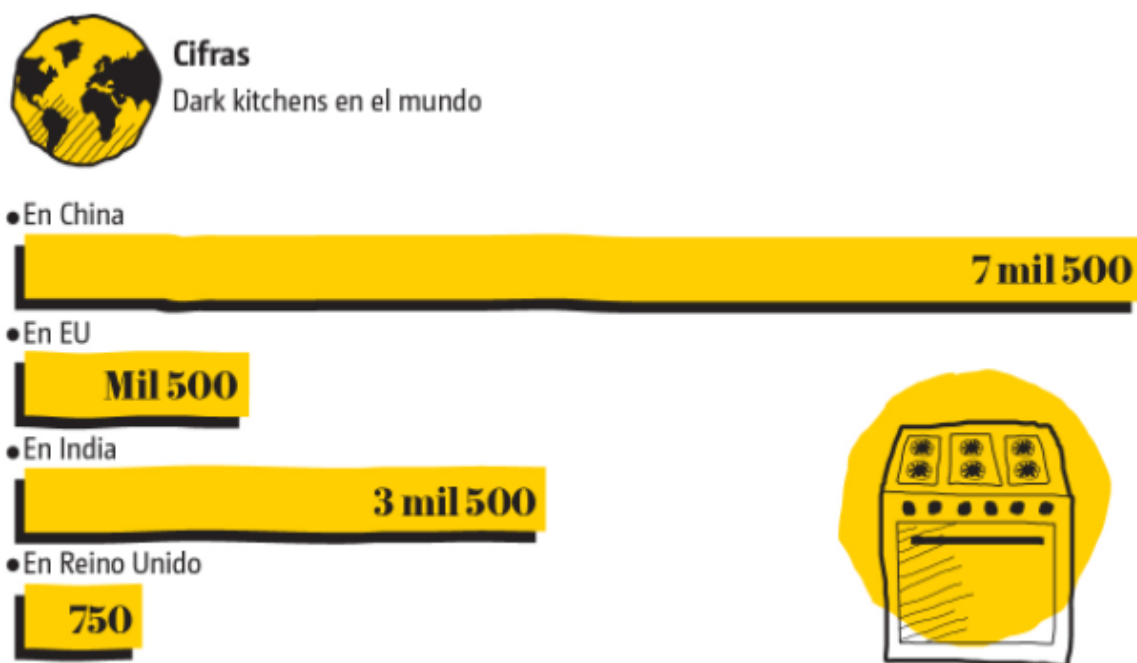


Figura 1. Cifras Dark Kitchen en el mundo

Fuente: (Ochoa, 2020).

A medida que la comida preparada sea más accesible, haremos menos de nuestra propia comida; pero nuestro interés en la comida, sus orígenes y lo que significa para nuestras identidades solo se intensificará.

En el último año, las cocinas fantasmas se han popularizado en varios países de América Latina como México, Brasil, Argentina, Chile, Perú y Colombia. Algunas han cosechado tal éxito que han podido convertirse en franquicia y abrir sus primeros restaurantes físicos.

Tabla 1. *Dark Kitchen en el mundo*

País	Establecimientos
Australia	10
Inglaterra	5
España	3
Japón	6
México	5
Estados Unidos	15
Chile	4
Ecuador	3
Colombia	3
Perú	4
Argentina	1

Elaborado por: Autoras

2.1.3. Emprendimiento

Según lo que determina Kantis (2010): “El emprendimiento es la actividad humana que establece maneras de transformar lo que existe y generar productos que son valorados por las personas que los usan y/o necesitan. El emprendimiento genera ideas e iniciativas de transformación y con ellos viene la mejora de las situaciones” (P.54)

Estipulando lo dicho por Kantis, el emprendimiento o también denominado espíritu empresarial es el conjunto de procesos de apertura de una entidad u otra organización. El empresario o también llamado emprendedor desarrolla un esquema de negocio, adquiriendo consigo otros recursos humanos y, él es completamente responsable del éxito o fracaso del cual dependerá la empresa.

El emprendimiento es la capacidad y cualidad de toda persona capaz de desarrollar, organizar y gestionar una entidad de negocio, traspasando las barreras que impiden el cumplimiento del mismo, asumiendo todos los riesgos que se presenten en el mismo obteniendo beneficios positivos por dicho esfuerzo emprendedor. En los últimos años, el

espíritu empresarial se ha ampliado desde sus principios en el negocio para incluir la actividad social y política de una organización, innovando nuevos productos o mejorando las características del mismo.

Sabiendo también tomar en cuenta que una persona emprendedora es la que posee el intelecto para crear un esfuerzo adicional por alcanzar un determinado objetivo o meta, que a su vez podría formar parte del proceso de la creación de una empresa o proyecto. El emprendimiento opera dentro de un hábitat de espíritu empresarial. En economía, el espíritu empresarial combinado con la tierra, el trabajo, los recursos naturales y el capital pueden producir ganancias cuantitativas y beneficiosas para la entidad. El espíritu empresarial a su vez es la cualidad de poder llevar a cabo alguna acción que no haya salido como se lo espera, intentando la mayor cantidad posible de veces hasta llegar a lograr consumir una idea o sueño en una realidad, sabiendo tomar en cuenta que se puede producir un emprendedor no solo haciendo empresa, sino también trabajando dentro de ella.

El término emprendedor implica cualidades de liderazgo, y capacidad de gestión de las cualidades esenciales para el empresario; un empresario es un elemento en la microeconomía, y el estudio de la iniciativa empresarial. A su vez recientemente, el término emprendedor se ha desarrollado para incluir una forma de pensar específica (llámese a su vez la mentalidad empresarial) que resulta en iniciativas empresariales, como por ejemplo las formas de emprendimiento social, espíritu emprendedor del conocimiento o el emprendimiento político.

2.1.3.1 Características de emprendimiento

Un emprendedor posee características por los siguientes rasgos:

2.1.3.1.1. *Actividad económica y dinámica:*

El espíritu empresarial es una actividad económica, ya que implica la creación y funcionamiento de una empresa, con miras a la creación de valor o riqueza, certificando la

utilización óptima de los recursos escasos teniendo consigo beneficios económicos. Dado que esta actividad de creación de valor se realiza continuamente en medio de ambiente de negocios incierto, por lo tanto, el espíritu empresarial es considerado como una fuerza dinámica, dispuesta a efectuar cualquier tipo de actividad si la persona emprendedora se lo propone.

2.1.3.1.2. *Relacionados con la innovación:*

Una persona emprendedora implica una continua búsqueda de nuevas ideas, teniendo como objetivo llegar a lograr su meta soñada o esperada. El espíritu empresarial obliga a una persona a evaluar con continuidad los modos existentes de las operaciones comerciales de manera que los sistemas más eficientes y eficaces pueden desprenderse y adoptados. Es decir, el espíritu empresarial es un esfuerzo continuo de sinergia (optimización de rendimiento) en las organizaciones.

2.1.3.1.3. *Beneficio potencial:*

El potencial de beneficio es el nivel probable de restitución o indemnización al empresario para asumir el riesgo de impulsar y desarrollar una idea en un negocio real. Sin el potencial de ganancias, los esfuerzos de los empresarios se quedan sólo en una actividad de ocio teórico abstracto, pero nada concluido y realizado.

2.1.3.1.4. *Riesgo:*

La esencia de la iniciativa empresarial es la voluntad de asumir cualquier tipo de riesgos que surja de la creación e implementación de nuevas ideas sin importar las dificultades que esté presente en su desarrollo. Las nuevas ideas son siempre provisionales y sus resultados pueden no ser instantáneos y positivos.

Un empresario tiene que tener paciencia para ver sus esfuerzos porque de buenas a primeras no se concretará y desarrollará ningún proyecto recién impulsado. Si un empresario

no tiene la voluntad de asumir riesgos, el espíritu empresarial nunca tendría éxito, ya que no podrá saber afrontar riesgos y por lo tanto no conocerá la inercia que estos producirían.

2.1.3.2 Proceso empresarial

El espíritu empresarial es un proceso, un viaje, no el destino; un medio, no un fin ya que se permite establecer y ejecutar una empresa y se divide en tres partes como son las que expondrán a continuación:

- Trabajo empresarial
- La promoción
- La operación.



Figura 2. Proceso de emprendimiento.

2.1.3.2.1. Generación de la idea:

Para poder crear una idea, el proceso emprendedor tiene que pasar durante tres etapas:

a. Germinación:

Esto es como el proceso de la siembra, no como la semilla de la siembra. Es más como la siembra natural. La mayoría de las ideas creativas se pueden vincular a los intereses de un individuo o curiosidad acerca de un problema o área de estudio específica, pensando en la

idea que se piensa impulsar, viendo los puntos de vista en los cuales se podría lograr la idea y concretar la misma, siendo este el paso más adecuado para el emprendedor.

b. Preparación:

Una vez que la semilla de la curiosidad interés ha tomado la forma de una idea enfocada, las personas creativas comienzan una búsqueda de respuestas a los problemas. Inventores se pondrán a la de la creación de laboratorios; diseñadores pensarán de ingeniería nuevas ideas y comercializadores de productos estudiará los hábitos de compra de los consumidores.

c. De incubación:

Esta es una etapa en el proceso emprendedor entra en la intelectualización subconsciente. La mente subconsciente se une a las ideas no relacionadas con el fin de encontrar una solución.

2.1.3.2.2. Estudio de factibilidad:

Estudio de viabilidad se realiza para ver si la idea puede ser comercialmente viable.

Pasa a través de dos pasos:

a. Iluminación:

Después de la generación de la idea, esta es la etapa cuando la idea se considera como una creación realista. La etapa de florecimiento idea es crítico porque las ideas por sí solas no tienen ningún significado.

b. Verificación:

Esta es la última cosa para verificar la idea lo más realista y útil para su aplicación. Verificación está preocupada por la practicidad de implementar una idea y explorar su utilidad para la sociedad y el empresario.

2.2. Desarrollo histórico

2.2.1. FODA

Fortalezas: capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Kotler & Lane, 2016).

Tabla 2. FODA

ANÁLISIS FODA

	POSITIVOS	NEGATIVOS
Análisis Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Modelo de negocio innovador (Dark Kitchen)	Manejo de materia prima perecedera
	Disponible en las principales plataformas tecnológicas	Logística de abastecimiento costosa
	Consolidación de base de datos por cliente	Desconfianza del consumidor por ser una marca desconocida.
	Infraestructura propia	Dependencia de terceros para la entrega del producto al cliente.
	Costos operativos bajos	Falta de conocimiento en el área (emprendimiento)
	Ubicado en una zona estratégica de Guayaquil	
	Chef con experiencia en gastronomía nacional e internacional.	
	Compromiso social y sostenibilidad medioambiental	
	Análisis Externo	OPORTUNIDADES
Posibilidad de expansión y apertura de nuevos centros de distribución. (Franquicias)		Competidores fuertes ya establecidos en el mercado.
Plataformas digitales con precios accesibles y algunas sin costos.		Variedad de restaurantes en línea
Apertura a otros segmentos		Fuerte presencia de productos alimenticios y productos sustitutos en el mercado.
Posicionamiento de la marca.		Alta probabilidad de imitación
Incremento de la demanda por preferencias de servicio delivery debido a la situación actual del país por el COVID.		Creación de nuevas regulaciones al modelo de negocio e-commerce.
Generar fidelidad del consumidor a través de nuestra marca		Fin de la pandemia COVID.

Elaborado por: Autoras

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Alianzas estratégicas con empresas Delivery que nos permita generar participación en el mercado y marketing estratégico.	Generar confianza de la marca en el consumidor, a través de las alianzas estratégicas con empresas posicionadas en el mercado.
Integración hacia atrás para que nuestros proveedores nos abastezcan con materia prima de calidad, a fin de poder brindar un producto de excelencia, con responsabilidad social.	Suscripción de contrato con las plataformas digitales para realizar la logística de abastecimiento.
Ofertar precios económicos, considerando que el negocio cuenta con costos operativos bajos y con infraestructura propia.	
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Mantener productos de alta calidad y variedad para suplir las necesidades de los consumidores potenciales.	Tener variedad de productos, para que el cliente no busque la competencia.
Realizar estrategia océano azul, para que el mercado reconozca nuestra empresa como exclusiva e innovadora.	Realizar promociones de temporadas, para mantener la relación con los consumidores.
Aplicar estrategias de integración hacia adelante para crear la fidelización a los consumidores.	Capacitación permanente a nuestros empleados ante los cambios de regulaciones en el comercio electrónico.

Elaborado por: Autoras

2.2.2. CANVAS

Es una herramienta que combinada y utilizada de forma adecuada facilita a una empresa crear, desarrollar y capturar valor. (Quijano, R., 2013).

El modelo CANVAS es una herramienta que simplifica mucho los pasos para generar un modelo de negocio rentable sustentado en la Propuesta de Valor para los clientes de nuestros productos o servicios.

“El Modelo Canvas busca con un modelo integral analizar la empresa como un todo y sirva como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, se ha convertido en una herramienta de Innovación Estratégica”. (Quijano, R., 2013).

En este modelo se estudian y se analizan cuatro áreas que hacen referencia a la respuesta de las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo? (Infraestructura)
- ¿Qué? (Propuesta de valor)
- ¿Quién? (Clientes)
- ¿Cuánto? (Modelo Económico) (Quijano, R., 2013). Elementos del modelo Canvas:
- Segmentos de Clientes: Es lo más importante dentro del modelo es necesario conocer perfectamente nuestros clientes.
- Propuesta de valor: Es indispensable para poder descubrir cómo queremos generar valor para nuestros clientes incluyendo propuestas novedosas e innovadoras.
- Canal: ¿Cómo entregar la propuesta de valor para nuestros clientes?
- Relación con los clientes: ¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes? ¿Qué relación tenemos ahora?
- Flujo de ingresos: ¿Cuál es valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos?
- Recursos Clave: ¿Qué recursos claves necesito para generar valor en mis productos?
- Actividades clave: ¿Qué actividades claves necesito desarrollar para generar valor en mis productos o servicios?
- Alianzas: es muy importante aquí debemos definir cuáles serán nuestros socios estratégicos: proveedores, clientes y accionistas entre otros.

- Costos: es indispensable pues se conoce que estructura de costos se implementará ya que en este punto será posible conocer la utilidad que podríamos tener en nuestro negocio. (Quijano, R., 2013).

A través de los elementos del modelo Canvas podemos establecer lo que se necesita para la creación del mismo lo que nos proporcionará una guía de cómo debemos llevar a cabo este tipo de modelo.

2.1.2.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor es brindar platos saludables con sabor a hogar, con una presentación integra, que llene todas las expectativas de los comensales.

2.1.2.2 Segmento de mercado

El segmento o población objeto está constituido por personas desde los 0 años en adelante. Ello se deriva desde niños, estudiantes de escuela, colegio y universitarios, jóvenes ejecutivos, empleados de empresas, la comunidad, familias y adulto mayores de un nivel de estatus alta y media alta.

2.1.2.3 Canales – C.

Como canal de distribución tenemos la página web, portal con acceso por parte de nuestros clientes y de quienes estén interesados en obtener mayor información sobre nosotros. También estaremos presentes en redes sociales con el fin de mantener informados a nuestros clientes de una manera más rápida y eficaz posible.

2.1.2.4 Relación con Clientes – RcC.

La relación con nuestros clientes se dará por medio de las plataformas digitales, también crearemos nuestra base de datos digital con la misma que tenemos pensado hacer seguimiento a nuestros clientes, como objetivo de mejora continua de nuestra organización.

2.1.2.5 Ingresos – I.

Dentro del servicio que ofrecemos se dejara al cliente realizar un consumo variable en función al volumen de ventas, ventas de todos tipos de bebidas. También se ofrecerá tarjetas Gift Card y descuentos con tarjetas de crédito, debido a las alianzas estratégicas que tendremos con las mismas. Se alquilará nuestras plataformas, para publicitar negocios.

2.1.2.6 Actividades Clave – AC.

La actividad principal es brindar variedad de comida, desde platos típico de Guayaquil como gastronomía internacional, ofreciendo tipos de empaques biodegradable apegados a la tendencia mundial, siendo amigable con el medio ambiente.

2.1.2.7 Recursos Clave – RC.

El siguiente listado representa los recursos clave que son esenciales: Apps, variedad de productos, calidad en el producto, estructura organizacional, logística, proveedores.

2.1.2.8 Asociaciones Clave – AsC.

Como todo negocio exitoso, se ha de escoger una red de asociados y aliados que aporten al crecimiento y a la formación del negocio. Dentro de nuestra red de asociados, consideramos clave los siguientes: empresas deliverys, asociación con biodegradable ecuador.

2.1.2.9 Costos - C

Son los gastos que tendremos a nuestro cargo para el mantenimiento del servicio Dark Kitchen, tecnología, logística y marketing.

2.2.3. PESTEL

2.2.3.1 Político

El proyecto estará basado en la modalidad de e-commerce y esto en términos políticos en el actual gobierno se ha venido fortaleciendo con la visión de lograr que Guayaquil y el país se convierta en una sociedad digital en donde la tecnología sirva para satisfacer necesidades

básicas de las personas tales como telemedicina, educación digital, big data y comercio electrónico.

El escenario político del Ecuador está en incertidumbre, debido a las próximas elecciones presidenciales y legislativas, sumado a la emergencia nacional por el coronavirus, que obligó al Ecuador a crear un paréntesis en sus actividades políticas.

2.2.3.2 Económico

El gobierno enfrenta una grave crisis económica junto a una pandemia mundial por coronavirus, que no tiene un final definido, mantiene a la economía ecuatoriana en suspenso, la emergencia sanitaria coincidió con un momento complicado para el Ecuador, ya que el país se estaba recuperando del paro nacional de octubre 2019.

El 40% de las 500 empresas más grandes del Ecuador están en Guayaquil, considerada como el principal polo de desarrollo económico, y a nivel latinoamericano es considerada una de las mejores ciudades para hacer negocio, debido a la infraestructura y las redes de comunicación. Debido a la cantidad de persona que vinieron a emprender a Guayaquil, es una de las ciudades más desarrollada. El puerto es uno de los puntos clave de crecimiento, debido a la localidad, y donde centraron la remodelación justamente por el ingreso económico que proporcionaba. (Razeto, L, 2018)

Debido a la emergencia sanitaria por la que estamos atravesando, los gremios de producción le exigen al país una reforma laboral, en la misma que se modificarían las condiciones de la relación laboral, entre estas se encuentran; suspensión de trabajo por determinado tiempo, reducción de la jornada laboral, y una última que haría que los trabajadores se acojan a sus vacaciones hasta por 2 años adelantadas, todo esto con el fin de preservar fuentes de trabajo y garantizar la estabilidad laboral según las autoridades, las

medidas servirían para evitar despidos, hasta el momento no se ha logrado pasar estas reformas.

El presupuesto aprobado a fines de 2019 pretendía gastar este año poco más de \$35 mil millones. Pero ahora sabemos que las principales fuentes de ingresos del estado se contraerán significativamente: los ingresos tributarios podrían bajar por lo menos en un 15%, llegando a alrededor de \$12.000 millones (en lugar de \$14.380 según Observatorio de Política Fiscal); y los ingresos petroleros serán prácticamente nulos. Adicional a esto, esperamos recibir \$7.692 millones en desembolsos de multilaterales, China y bancos comerciales. El gobierno ha iniciado un esfuerzo para reestructurar la deuda pública que podría derivar en un ahorro importante en el gasto de su servicio. Considerando que el estado se financia en gran medida de impuestos, petróleo y créditos, estamos hablando de que realmente solo tendrá ingresos de alrededor \$19.000-20.000 millones. (Gabriela Calderón de Burgos, 2020)

2.2.3.3 Social

Un hecho comercial y social que genera riqueza y no conocimiento. La innovación no es un fin en sí mismo, sino un camino para aumentar la productividad de las empresas y mejorar la competitividad global de la economía. Consiste en la aplicación comercial de una idea - invención- y puede producirse de diferentes formas:

Introducción de una nueva característica en un producto, aún no conocida por los consumidores -innovación de productos-;

Introducción de un nuevo método de producción todavía no conocido o probado en la rama industrial de que se trate -innovación de procedimientos-;

La apertura de un nuevo mercado en el que la rama industrial considerada no había entrado todavía, aunque el mercado pudiera existir previamente.

El uso de una nueva fuente de factores de la producción, de materias primas o de productos semimanufacturados independientemente de si existía ya con anticipación o ha tenido que ser creada.

El desarrollo de un nuevo tipo de organización. Un ejemplo constituye, la creación de una nueva posición de mercado.

Generar fuentes de empleo en plena emergencia sanitaria.

2.2.3.4 Tecnológico

Contará con un modelo de negocio basado en la producción de alimentos (almuerzos, comida gourmet, comida rápida y abastecimientos básicos) que deberán contener ciertas características que respondan a las necesidades de los clientes lo que nos impulsa a tener primeramente tecnología en las cocinas, aunque a futuro se proyecta la compra de maquinaria tecnificada para la elaboración de los alimentos. Nuestro principal elemento tecnológico es el desarrollo de la página web y posteriormente la aplicación que la realizaremos con el apoyo de algunos incentivos que brinda el gobierno mediante concursos que promueven el emprendimiento, demostrando la ubicación del sector donde se preparará los alimentos en un modelo de negocio denominado “Dark Kitchen” que no tendrá restaurante a la vista del cliente, sino que tendrá como principal aliado a los distribuidores de sus alimentos.

2.2.3.5 Ecológico

En un mundo en constante transformación, los hábitos alimenticios no podían permanecer ajenos, qué comemos, cuándo y cómo; así como los nuevos perfiles del consumidor y nuevas tendencias de consumo están revolucionando el sector y la industria del FOOD DELIVERY

&TAKE AWAY a través de los Dark Kitchen en particular.

Las características de los restaurantes tradicionales, como el servicio o el ambiente, son irrelevantes en el formato de dark kitchens. En cambio, las métricas clave son: reseñas y

calificaciones de los usuarios, promociones y descuentos, y la distancia del cliente. Teniendo en cuenta la conciencia ambiental estos restaurantes virtuales están poniendo un estándar en utilizar materiales biodegradables sin descuidar la integridad de los alimentos transportados.

Toma en cuenta el uso de materiales reciclables y/o biodegradables para el packaging de tus productos. No importa si eres un restaurante virtual o no, esto ya está siendo adoptado en su gran mayoría por las marcas. Existen varias empresas proveedoras de empaques 100% eco friendly libres de plástico hechos por materiales naturales como de semilla de aguacate.

2.2.3.6 Legal

Las iniciativas que genera el legislativo, y sería bueno complementar con otros beneficios, de lo que acertadamente promovió la Asamblea Nacional a través de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación y su Registro Nacional de Emprendimientos, cuyo fin es reconocerlos e incentivarlos.

Pero qué mejor incentivo que otorgarles líneas de crédito con bajos intereses en la banca pública sin exigir hipotecas o amplio historial tributario y crediticio, y con montos establecidos de acuerdo a parámetros de beneficios colectivos.

2.2.4. 5 fuerzas Porter

Las 5 fuerzas de Porter se han considerado como un modelo de gestión empresarial desarrollado por Michael Porter, ayudando a identificar las principales variables que determinan los niveles de competencia entre las empresas (Karen, W., 2018). Se considera hoy por hoy como una herramienta de análisis muy necesaria y relevante para las gerencias al momento de la toma de decisiones en cuanto a las estrategias a implementar en las empresas y ser más competitivo.

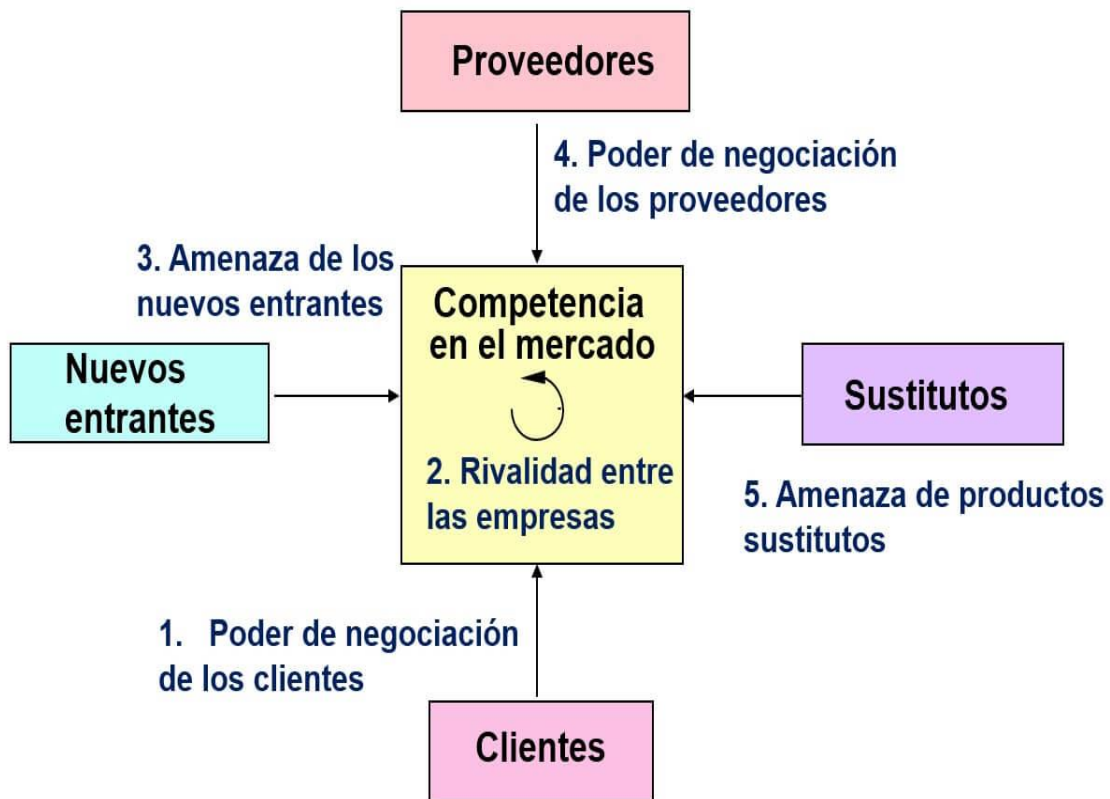


Figura 3. 5 fuerzas de Porter

Según la imagen 2 demuestra que las cinco fuerzas de Porter se dividen en 2 fuerzas horizontales: Sustitutos (Amenaza de productos sustitutos), y Nuevos entrantes (amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria), 2 fuerzas verticales: Proveedores (Poder de negociación de los proveedores) y Clientes (Poder de negociación de los clientes) con una fuerza central que es la Competencia en el mercado (rivalidad entre competidores) (Karen, W., 2018).

Los beneficios de este modelo, es que trata de entender el mercado como una compleja mezcla de factores reales y tangibles, y no como un grupo de fuerzas matemáticas tan queridas para los economistas profesionales y los estadistas. El enfoque de Porter a la competencia y la rivalidad entre las empresas pasa por un análisis cualitativo, lo cual es muy importante a la hora de tomar decisiones.

2.2.4.1 (F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

En cuanto al poder de negociación de los compradores o clientes, se puede mencionar que tienen un alto impacto debido a que nuestros productos se ajustan a las posibilidades adquisitivas de los clientes en cuanto a calidad y precio que se relacionan con la situación económica y social que afronta el país, por lo que se deben establecer estrategias orientadas a captar la atención del futuro cliente con la finalidad de que dentro de sus presupuestos consideren un rubro para pedir el servicio.

2.2.4.2 (F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

Existe gran oferta de materia prima para el negocio en la ciudad, por lo que los costos serán más bajos. Sin embargo, una vez que exista compromiso de compra con determinados proveedores su poder de negociación y poder para determinar condiciones va a crecer.

2.2.4.3 (F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Las plataformas de servicio a domicilio que existen actualmente da la facilidad a que cualquier establecimiento, por pequeño que sea, pueda ofrecer productos en línea compitiendo con ciertos restaurantes de la ciudad. Por lo que, las amenazas de nuevos competidores se consideran muy alta, ya que hay la apertura constante para quienes quieran ofertar sus productos.

2.2.4.4 (F4) Amenaza de productos sustitutos.

Los consumidores de comida pueden optar por consumir platos de restaurantes comunes y corrientes, desde comida gourmet hasta comida rápida, como también pueden pedir productos sustitutos en supermercados y tiendas.

2.2.4.5 (F5) Rivalidad entre los competidores.

En la actualidad en la ciudad de Guayaquil, se encuentran sectores alimenticios que ofertan por internet a través de plataformas virtuales sus servicios y productos, generando que la competencia esté al alcance de todos los usuarios sin restricción.

Existe gran oferta de materia prima, por lo que nuestra alianza estratégica nos dará poder de negociación. Para atenuar la rivalidad con nuestros competidores, nuestra empresa brindará valor agregado en el producto terminado. Asimismo, debido a que este modelo de negocio se caracteriza por tener costos operativos bajos, se tendría la oportunidad de aplicar la estrategia de precios más económicos, creando una ventaja competitiva que tanto necesita el mercado.

2.3. Marco conceptual

Actividades: Conjunto de acciones necesarias para mantener en forma permanente y continua la operatividad de una unidad administrativa.

Ambiente de control: Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas de las personas con respecto al control de sus actividades.

Calidad: Grado en que un conjunto de características inherentes a bienes y servicios cumple con unas necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias.

Competitividad. - es la capacidad que tiene una persona o cosa que luchan entres otros para poder conseguir el mismo fin: existe mucha competitividad entre empresas con productos, precios, calidad, para tener mayor rentabilidad (Karen, W., 2018). Es la capacidad utilizar los recursos humanos, naturales, materiales y de capital que tiene un país para fabricar productos semejantes o mejorados para la compra y venta en un mercado de competencia, logrando crecimiento económico, la productividad, el trabajo, para el beneficio en común.

Crecimiento económico. - El crecimiento económico es el valor adicional de un bien o servicio producidos en un país en un determinado periodo de tiempo (Michael E. Porter , 2017). Esto quiere decir incremento a los productos y mejorando la calidad del mismo, estas mejoras hacen que la economía se favorable en la calidad de vida de los habitantes. Se establece el crecimiento como el bienestar socio económico por tener disponibles bienes materiales económicos y de otra índole para mejoras del país, las empresas, y los ciudadanos.

Dark Kitchen. - Son establecimientos que no cuentan con salón, camarero, terraza, ni ningún tipo de servicio (Ochoa, 2020). Estas son usadas tanto por grandes cadenas que necesitan producir más y no tienen espacio en su local, como por restaurantes que solo existen de forma virtual y sirven únicamente comida a domicilio.

Economía. - Es el arte y la ciencia de emplear los ingresos para la satisfacción de las necesidades y la distribución de la riqueza (Quijano, R., 2013). Es la ciencia que estudia el comportamiento de decisiones de las personas al momento en administrar bien los recursos económicos con el fin de mejorar la fin de crecer los bienes materiales y de consumo e incrementar un valor agregado al mismo.

Eficacia: Es la capacidad de lograr el objetivo que se desea o se espera mediante la realización de una acción.

Eficiencia: Es la capacidad de lograr un objetivo en cuestión utilizando una menor cantidad de recursos posibles para su realización.

Elementos de control: Son medios o recursos en el proceso cíclico y repetitivo de un sistema de control como lo es: Planeación, valoración, ejecución y monitoreo.

Estándar de control: Norma que se prevé para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para los productos o los procesos y métodos de producción conexos, cuya observancia es obligatoria.

Estándar: Significa un modelo que se sigue para realizar un proceso o una guía que se sigue para no desviarnos de un lugar al que se desea llegar (Quijano, R., 2013). Puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control.

Estructura de control interno: Constituye el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos.

Efectividad: Es la combinación de eficacia y eficiencia; es realizar una tarea correctamente aprovechando los recursos.

Mercado. - es el lugar donde se reúnen las personas para ofrecer, vendedores y existen demandantes que son los compradores intercambiando bienes y servicios llamándose el intercambio comercial o trueque una de las personas recibe dinero y el otro el bien y/o servicio (Karen, W., 2018). Es el conjunto de todos los compradores reales y vendedores potenciales de un bien que disponen medios económicos para cancelar el precio que ofrece ejemplo el mercado.

Monitoreo: Representa el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran (Michael E. Porter , 2017). Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento.

Procesos Operativos: Este tipo de proceso dirige todos los recursos que posee la empresa enfocándolos hacia la completa satisfacción del cliente (Razeto, L, 2018). Quiere decir que mediante la buena utilización de los mismos logra elaborar un producto o servicio que esté acorde a las especificaciones solicitadas, generando en la empresa una cadena de valor lo cual le permitirá obtener una mayor lealtad de sus clientes.

Capítulo III

Metodología

El presente trabajo investigativo “Estrategia empresarial para emprendimientos en el sector alimenticio en la ciudad de Guayaquil”, a través de “Dark Kitchen” servicios alimenticios.

La presente investigación es de carácter descriptivo exploratorio, mediante la presencia de las unidades de observación que comprende el porcentaje de habitantes y la del investigador. Determinada como investigación de campo pues se trabajó directamente en el lugar motivo de observación.

La metodología como se lo indica es de carácter descriptivo exploratorio, con elementos cuantitativos, a través de la recolección de datos del problema de la investigación, base teórica, además de la aplicación de una encuesta como instrumento de evaluación de campo, sobre una muestra de la población establecida, recopilando y documentando el plan de crecimiento del negocio, enfocándonos en nuestra visión, logros clave, desafíos y oportunidades de misión crítica, objetivos y estrategias de crecimiento.

3.1. Tipo de estudio

El tipo de investigación que se empleará será la documental y de campo a través de la investigación de la base teórica expuesta por varios autores y catedráticos que han estudiado el tema, la investigación de campo se la realizó en base a una encuesta, instrumento que nos permitió medir la respuesta y comportamiento del cliente.

3.2. Métodos de estudio

Se empleará además el método deductivo, mismo que parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular, que en este caso será la aceptación que tendrá

el negocio dentro de la población guayaquileña, haciendo especial énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos, se pretende realizar observaciones de la competencia, a fin de poder identificar las necesidades y exigencias que los posibles clientes tienen a la hora de seleccionar un producto alimenticio.

3.2.1. Método experimental

Se experimenta con una variable independiente que puede ser manipulada si así lo desea el investigador, esto implica que habrá una intervención o experimentación.

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación:

Encuesta:

Esta puede definirse como la clasificación de las diferentes partes de un escrito conforme a categorías determinadas por el investigador, para extraer de ellos, la información predominante o las tendencias manifestadas en esos documentos. (Hernández, R., Fernández, C., & Baptistas, P., Metodología de la investigación. 6ta edición, 2015)

La técnica análisis de contenido requiere que las categorías tengan las cualidades señaladas para otros instrumentos de investigación, tales como confiabilidad, validez, deben estar formadas de un solo principio de clasificación, ser suficientemente exhaustivas para que incluyan todas las respuestas mutuamente exclusivas.

“La Encuesta como la recopilación de opiniones por medio de cuestionarios o entrevistas en un universo o muestra específico, con el propósito de aclarar un asunto de interés para el encuestador”. (Hernández, R., Fernández, C., & Baptistas, P., Metodología de la investigación. 6ta edición, 2015)

De los instrumentos de investigación, la encuesta es el método más objetivo y cuantificable para obtener las percepciones, preferencias, expectativas e intenciones de compra de los potenciales clientes.

Para poder aplicar dicho instrumento se ha determinado una muestra estadísticamente válida de la población total del sector alimenticio de la ciudad de Guayaquil, a fin de que en base a los resultados obtenidos se pueda proyectar la visión que se tiene, a todo el mercado meta.

Por ello es necesario considerar que el contenido, lenguaje e instrucciones debe considerar el nivel y capacidad de las personas encuestadas, pues estos deben entender claramente la pregunta y las alternativas de respuesta.

La encuesta que se estructuró tuvo la cantidad de preguntas necesarias, que permitió ratificar claramente los objetivos de la investigación de mercados.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población tomada en cuenta para el estudio según datos del (ICM - ESPOL, 2019) alcanzan un total de 5.468 habitantes de la Alborada Oeste al norte de la ciudad de Guayaquil, de los cuales se tomó como punto de referencia a 810 habitantes de la 10ma etapa comprendiendo edades entre 15 – 54 años.

Tabla 3. Habitantes de la 10ma etapa de la Alborada al norte de la ciudad de Guayaquil

HABITANTES	CANTIDAD
De 15 a 20 años	250
De 20 a 24 años	200
De 25 a 29 años	80
De 30 a 34 años	74
De 35 a 39 años	70
De 40 a 44 años	62
De 45 a 49 años	45
De 50 a 54 años	29
TOTAL	810

Fuente: Habitantes de la 10ma etapa de la Alborada Oeste al norte de la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Centro de estudio e Investigaciones estadísticas (ICM - ESPOL, 2019)

Nota: La tabla nos indica el número de habitantes que tomará en consideración para realizar nuestro proyecto de investigación, comprendiendo edades entre 15 a 54 años de edad de los habitantes de la 10ma etapa de la Alborada Oeste al norte de la ciudad de Guayaquil.

3.4.1. Muestra

Es un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que participe de éstos y sea un reflejo de las mismas (Hernández, R., Fernández, C., & Baptistas, P., Metodología de la investigación. 6ta edición. , 2015).

El cálculo de la muestra a tomar en consideración para el desarrollo de la investigación es:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{(e^2(N-1)) + (Z^2 * P * Q)}$$

Z = Nivel de confianza (95% \cong 1.96)

p = Probabilidad de éxito (50%)

q = Probabilidad de fracaso (50%)

e = Margen de error (5%)

$$n = \frac{810 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (810 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{777,9240000}{2,9829000}$$

$$n = 260,79$$

Tabla 4. Muestra

DETALLE	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
De 15 a 20 años	250	98	31%
De 20 a 24 años	200	75	25%
De 25 a 29 años	80	35	10%
De 30 a 34 años	74	22	9%
De 35 a 39 años	70	12	9%
De 40 a 44 años	62	8	8%
De 45 a 49 años	45	6	6%
De 50 a 54 años	29	5	4%
TOTAL	810	261	100%

Fuente: Habitantes de la 10ma etapa de la Alborada Oeste al norte de la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Centro de estudio e Investigaciones estadísticas (ICM - ESPOL, 2019)

Nota: La muestra a tomar de nuestra población será de 261 habitantes que se encuestará.

Capítulo IV

Análisis de resultados

4.1. Encuesta

1. ¿Qué tan seguido asistes a restaurantes a partir de la pandemia por el Covid 19?

Tabla 5. *Asistencia a restaurantes*

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	Diario	10	4%
b	Fines de semana	123	47%
c	De 2 a 4 veces por mes	36	14%
d	Mensual	92	35%
	TOTAL	261	100%

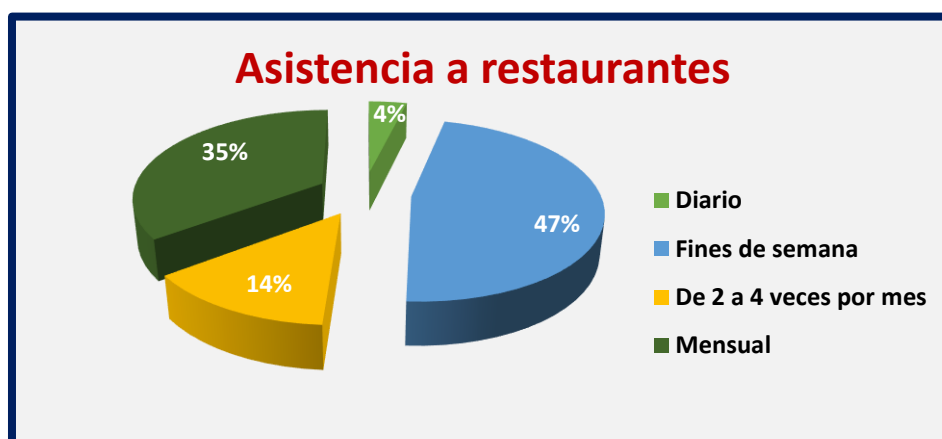


Figura 4. *Asistencia a restaurantes*

Análisis

Se puede visualizar que el 47 % asisten a restaurantes los fines de semana y el 35 % lo hacen de forma mensual, son los dos más significativos que representan el 82%, es decir que sí existe un mercado potencial para nuestro negocio, puesto que estas personas que dejaron de asistir diariamente al restaurant por el covid 19, podrían ser nuestros clientes potenciales.

2. ¿Quiere seguir consumiendo platos a la carta en su domicilio?

Tabla 6. Quiere seguir consumiendo platos a la carta en su domicilio

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	SI	200	77%
b	NO	61	23%
	TOTAL	261	100%

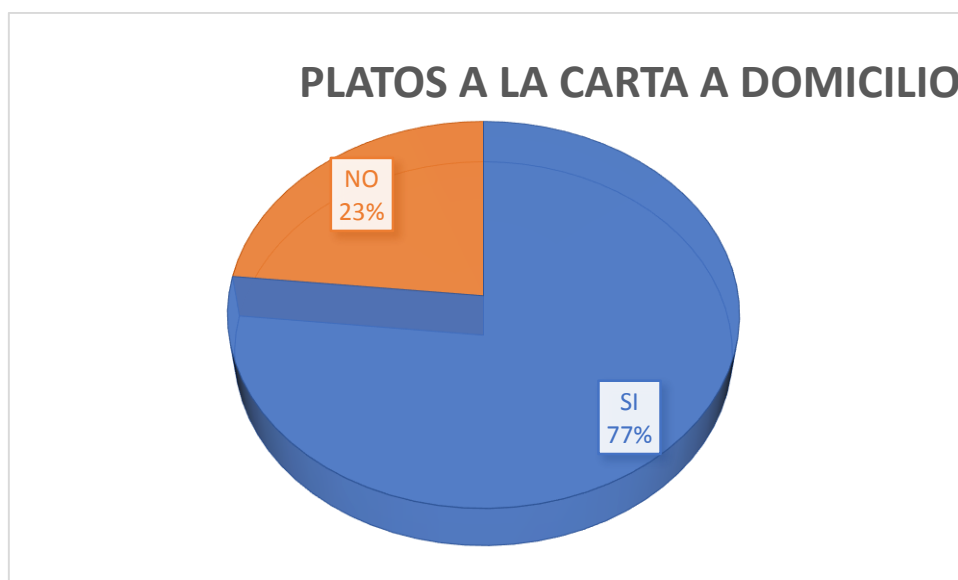


Figura 5. Seguir consumiendo platos a la carta en su domicilio

Análisis

En esta pregunta se analiza que el 77 % de los encuestados quiere seguir consumiendo platos a la carta como estar en un restaurant pero en su domicilio, es decir que nuestra propuesta tiene un mercado definido y latente.

3. ¿Está dispuesto a comprar alimentos por delivery?

Tabla 7. Comprar alimentos por delivery

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	160	61%
B	NO	101	39%
	TOTAL	261	100%

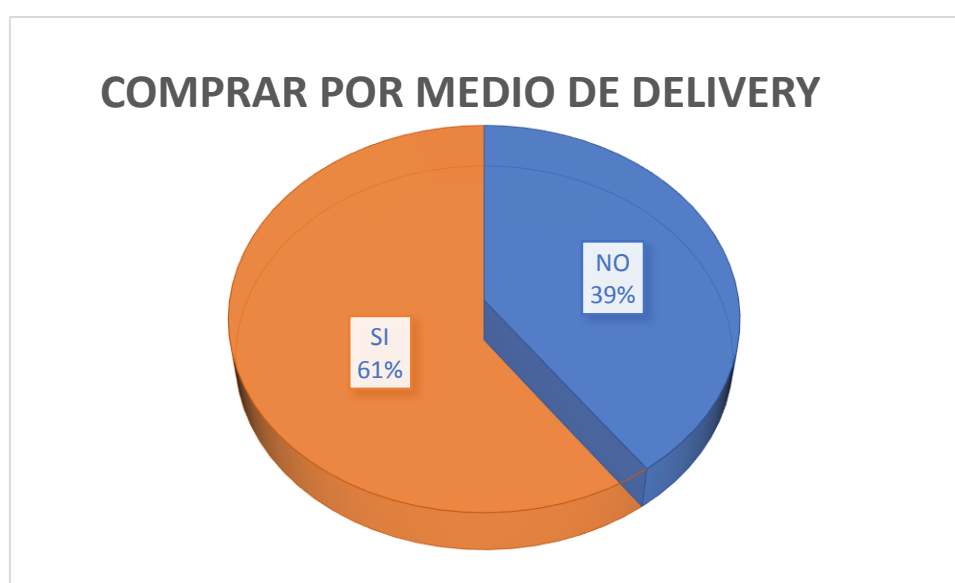


Figura 6. Comprar alimentos por delivery

Análisis

En esta pregunta los consultados nos dijeron que están dispuestos a utilizar el delivery en un 61%, es decir que la gente no quiere salir de su domicilio a comprar los alimentos de forma preferencial, esperan que se los envíen a su domicilio.

4. ¿Conoces cómo funcionan los dark kitchen?

Tabla 8. Conoces cómo funcionan los dark kitchen

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	70	27%
B	NO	191	73%
		261	

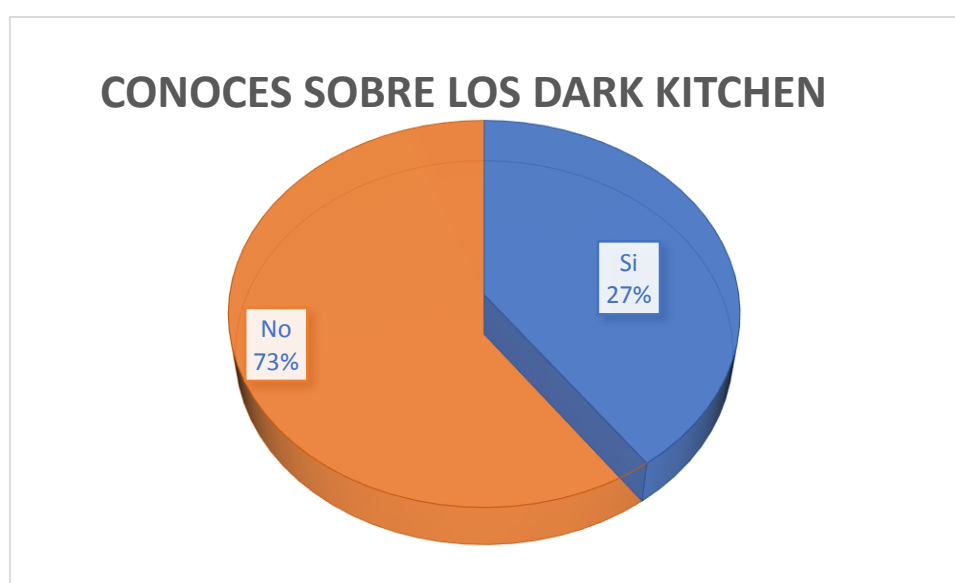


Figura 7. Conoces cómo funcionan los dark kitchen

Análisis

En 73 % de los consultados no conocen esta modalidad de negocio de cocinas oscuras o dark kitchen, esta innovación es desconocida en nuestro país, dándonos una ventaja de romper mercado con este modelo de negocio innovador.

5. ¿Estás dispuesto a comprar alimentos a través de los dark kitchen?

Tabla 9. Dispuesto a comprar alimentos a través de los dark kitchen

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	170	65%
B	NO	91	35%
		261	

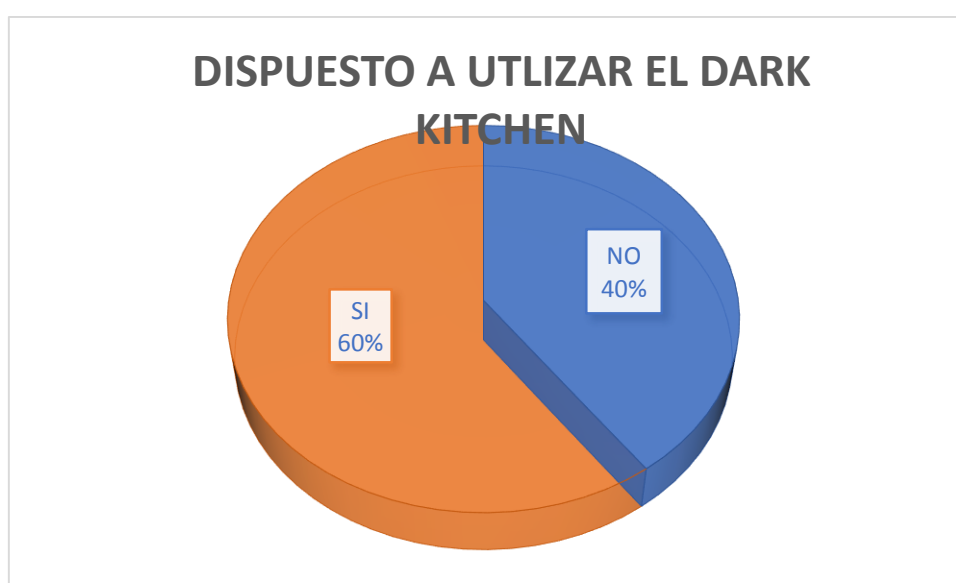


Figura 8. Dispuesto a comprar alimentos de los dark kitchen

Análisis.

En esta pregunta se les consultó a los encuestados si están dispuestos a comprar productos que se ofrecen en el dark kitchen y la mayoría respondió que sí en un 61%, es decir que los consumidores están abiertos a la posibilidad de comprar productos de una marca que aún no está posicionada.

6. ¿Qué tipo de platos alimenticios prefieres consumir?

Tabla 10. Tipo de platos alimenticios prefieres consumir

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	PLATOS CHINOS	80	31%
B	PLATOS ESPAÑOLES	35	13%
C	PLATOS CRIOLLOS	116	44%
D	OTROS	30	11%
		261	

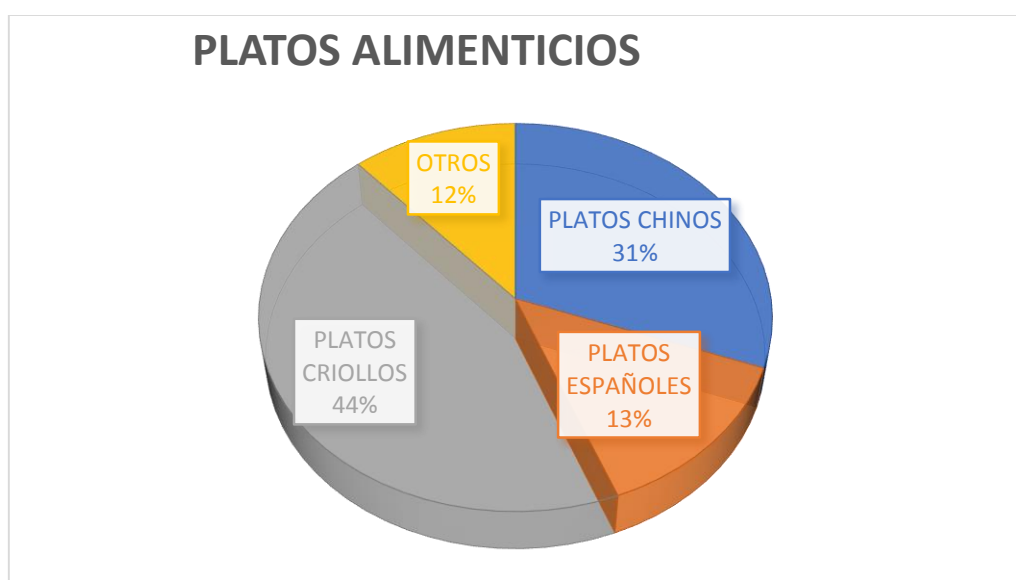


Figura 9. Tipo de platos alimenticios prefieres consumir

Análisis

En esta pregunta se les consultó qué tipo de platos prefieren y la gran mayoría escogió dos tipos de platos, el primero los platos criollos o comida típica ecuatoriana en un 44 % y la comida china en un 31 %, es decir que debemos atender este mercado ya que para el inicio no podremos atender todos los gustos.

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato en su domicilio sin incluir el valor del delivery?

Tabla 11. Dispuesto a pagar por un plato en su domicilio sin incluir el valor del delivery

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	5 -6 dólares	80	31%
B	6 - 8 dólares	120	46%
C	8 - 9 dólares	51	20%
D	más de 9 dólares	10	4%
		261	



Figura 10. Dispuesto a pagar por un plato en su domicilio sin incluir el valor del delivery

Análisis

En esta pregunta lo que buscamos es saber la capacidad adquisitiva que tiene el comensal para pagar por plato y así ofrecer productos que se acerquen a la realidad económica de los posibles consumidores, estando el 46 % dispuesto a pagar entre 6 – 8 dólares.

8. ¿Consideras que el uso de tecnología en un restaurante hace que éste resulte más atractivo al momento de pagar o pedir a domicilio?

Tabla 12. Uso de tecnología en un restaurante hace que éste resulte más atractivo al momento de pagar o pedir a domicilio

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	Totalmente de acuerdo	136	52%
b	De acuerdo	125	48%
c	Poco de acuerdo	0	0%
d	Nada de acuerdo	0	0%
	TOTAL	261	100%



Figura 11. Uso de tecnología en un restaurante hace que éste resulte más atractivo al momento de pagar o pedir a domicilio

Análisis

En esta pregunta se consultó si los consumidores están de acuerdo del uso de la tecnología en el momento de solicitar comida y pagar la misma a través de una aplicación y el 52 % nos dijo que sí, es decir que existe una gran expectativa porque las personas del sector si utilizan estas herramientas

9. ¿Te gustaría recibir tu orden igual como lo haces en tu restaurante favorito a bajo precio a domicilio?

Tabla 13. Recibir tu orden igual como lo haces en tu restaurante favorito a bajo precio a domicilio

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	Siempre	136	52%
b	Frecuentemente	100	38%
c	Rara Vez	25	10%
d	Nunca	0	0%
	TOTAL	261	100%



Figura 12. Recibir tu orden igual como lo haces en tu restaurante favorito a bajo precio a domicilio

Análisis

Con esta pregunta buscamos saber si los consumidores del sector están dispuestos a utilizar la app y solicitarnos el pedido a un precio bajo acorde a las condiciones del mercado y el 52% nos dijo que siempre.

4.2. Discusión de resultados

La discusión de resultados que se obtuvo de las encuestas realizadas al sector de la Alborada donde estará ubicado el dark Kitchen, comprende el análisis de la oferta y la demanda de la industria restaurantera, en el cual se rectificará una necesidad insatisfecha dando como ventaja la satisfacción de la misma.

La Alborada al norte de Guayaquil se encuentra en constante crecimiento poblacional, por lo que el sector de alimentos y bebidas ha evolucionado simultáneamente con el desarrollo de la misma. Lo que se ofrecerá como Dark Kitchen, será comidas típicas y algunas internacionales, según las preferencias que se obtuvieron como resultado en las encuestas, incluyéndoles el valor agregado de contar con un servicio de calidad y calidez, siempre a la expectativa de satisfacer las necesidades de nuestros futuros clientes.

Capítulo V

Propuesta

5.1. Análisis de la situación actual

La pandemia global ha derivado en una crisis económica de una magnitud no vista quizás desde la Gran Depresión de los 1930s. Aunque se puede decir que hay un consenso de que ante una crisis como esta se debe inyectar liquidez para evitar una contracción todavía más profunda, y aunque así lo estén haciendo varios bancos centrales alrededor del mundo, esto simplemente no es una opción viable ni conveniente para el Ecuador. Al estar dolarizados nuestro banco central no puede emitir moneda para cubrir su déficit.

En el modelo tradicional un restaurante puede perder hasta un 55% de su valor. Un restaurador sabe que un margen de utilidad neta promedio, antes de impuestos, es de un 5% a un 10%. Las dark kitchen generan un ahorro en este sentido porque la ubicación no es relevante, en términos de encontrar el local en la mejor zona de la ciudad, en espacios de 150 metros”. Una cocina a puerta cerrada funciona en un espacio de mínimo 20m2.

Ante la emergencia sanitaria, muchos restauranteros se encuentran ante la disyuntiva de cerrar temporalmente sus locales o incluso definitivamente.

Dark kitchen se trata de una nueva idea relacionada con las empresas de delivery, la misma que no dispone de espacio físico para los clientes, se trata de cocinas con las puertas cerradas, sin mesas, sin sillas, sin meseros, sin comensales, solo cocinas, de esta forma le damos paso a nuestro emprendimiento, con la pandemia por el Covid 19, aprovechando la necesidad de aislamiento y los cambios en el consumo de estos últimos meses, nos otorga la oportunidad de poder emprender en este tipo de negocio, considerando las medidas de seguridad dispuestas por las autoridades pertinentes.

5.2. Justificación de la propuesta

Las cocinas fantasmas son una de las mejores inversiones que se podrían realizar, ya que requieren cerca de un cuarto del capital que se necesita para la inauguración de un restaurante convencional; en cambio, las ganancias pueden ser iguales o incluso mayores, ya que estas se impulsan por medio de plataformas.

Reduciendo costos en actividades de atención al público y concentrándose en su comida con la disponibilidad de servicios de terceros y la creciente comodidad de los pedidos móviles, este modelo de negocio parece perfecto para experimentar.

La capacidad instalada de los restaurantes no satisface la demanda que tiene hoy una ciudad como Guayaquil, en los puntos clave. Lo que busca esta apuesta de nuestra compañía es mover volúmenes grandes también en zonas de baja demanda.

Los resultados arrojados por los instrumentos de recolección de datos implementados demostraron que las características del restaurante planteado en este documento sí son valoradas por la gente. Lo que indica que sí existe una oportunidad de mercado.

5.3. Descripción de la propuesta

5.3.1. Misión

Brindar un servicio de alimentos y bebidas de manera eficaz, cumpliendo los más altos estándares de calidad, satisfaciendo la exigencia de los clientes, utilizando la tecnología como interfaz entre nosotros y los comensales.

5.3.2. Visión

Llegar a ser líder en el mercado y buscar oportunidades de desarrollo y expansión. Posicionarse en el mercado como uno de los mejores restaurantes virtuales, siendo

reconocido por el sabor y calidad de los alimentos servidos, así como por su servicio, innovación y uso de la tecnología.

5.3.3. Valores

Honestidad

Responsabilidad

Respeto

Calidad

Lealtad

Compromiso

Trabajo en Equipo

5.3.4. Organigrama

A la estructura de la organización es funcional y lineal a la vez. Es una estructura que se caracteriza por la división de las tareas y la agrupación de personas en unidades, conservando así la especialización de cada una de las partes. El organigrama de la organización estará conformado de la siguiente forma:

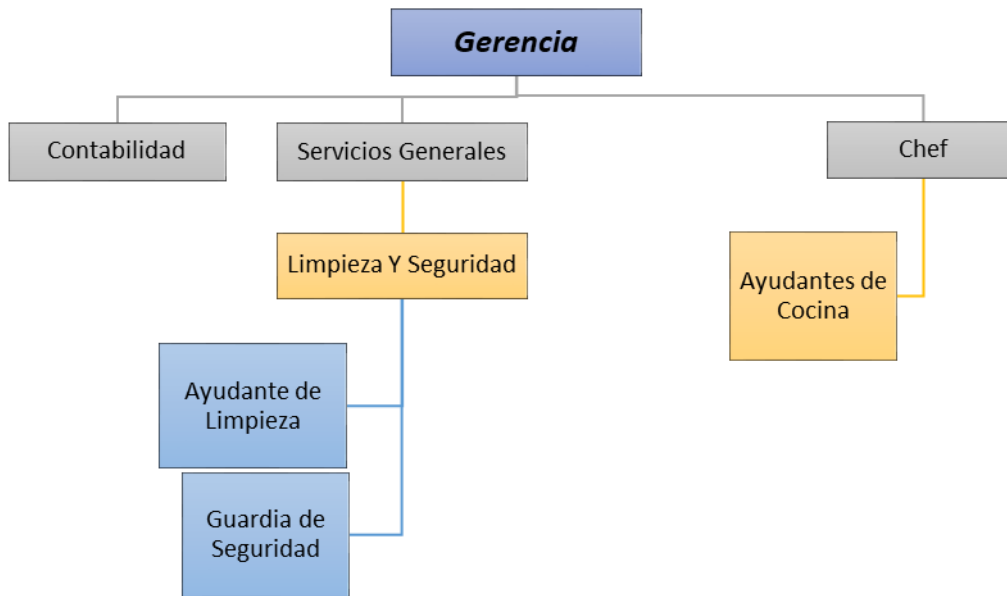


Figura 13. Organigrama. Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: autoras

5.3.5. Objetivos

Corto plazo. Nuestro objetivo es la plena satisfacción de todos nuestros clientes, con el fin de posicionar al restaurante (Dark Kitchen) como uno de los mejores en la ciudad. Brindar una propuesta diferente e innovadora para los clientes.

Mediano Plazo. Posicionarnos como franquicia para así lograr una expansión a las principales ciudades del país, siempre priorizando la calidad del servicio y de los alimentos que se ofrecen, conservando el aspecto innovador del restaurante.

Largo Plazo. Ser reconocidos nacional e internacionalmente tanto por la calidad de los alimentos que se ofrecen y por la cultura del servicio.

5.3.6. Ubicación

Para implementar las cocinas fantasmas estaremos ubicados en la 10ma etapa de la Alborada Oeste al norte de Guayaquil, zona de diversos mercados potenciales, donde se podrá ofertar gastronomía que se realiza con base a los hábitos de consumo de la zona.

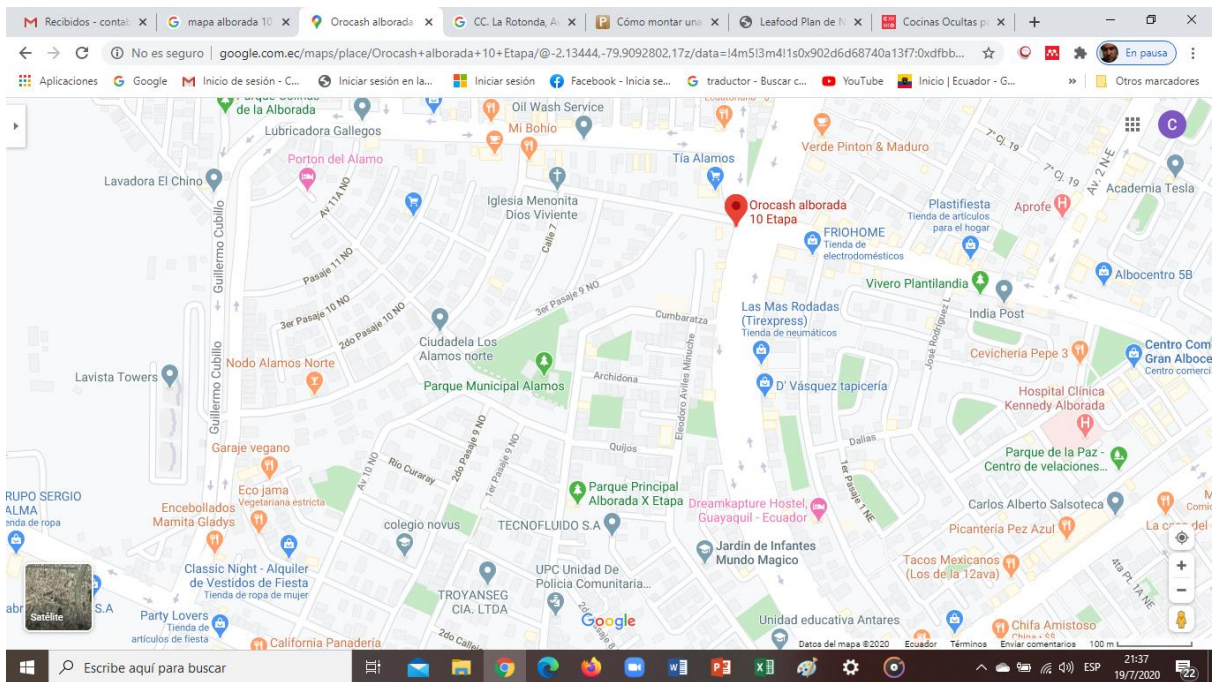


Figura 14. Ubicación Alborada 10ma etapa. Mz410 S1

5.3.7. Personal

Claramente para implementar un restaurante virtual no se necesita una plantilla completa de chefs ni de meseros, sin embargo, sí deben estar bien capacitados, ya que de ellos depende gran parte de la satisfacción de los clientes.

- Contador
- Cocineros
- Chef
- Personal de limpieza
- Operacionales

5.3.8. Tecnología

Al ser un negocio enfocado en pedidos exclusivamente online, es necesario asociarse con aplicaciones de delivery esta será la principal forma de que nuestros clientes interactúen con nuestra marca.

Dado que la inversión que necesitaremos para iniciar con el negocio es mucho menor a la de un restaurant convencional, esta se utilizará mayoritariamente para el diseño de cocinas de alta tecnología, la misma que nos hará ganar operatividad y tiempo de producción. Por otro lado, armar nuestro propio equipo de repartidores tendrá mayor beneficio a largo plazo, así que comenzaremos con alianzas estratégicas con todas las marcas delivery, así mismo nos tendremos que centrar mucho en la publicidad que llevemos a cabo para esto utilizaremos todas las plataformas tecnológicas a nuestro alcance.

5.3.9. Plan de producto y servicio

Los productos que se ofrecerán en el Dark Kitchen pueden agruparse principalmente en dos: alimentos y bebidas. Basado en los resultados de la encuesta, se decidió diseñar el menú incluyendo la comida nacional e internacional, el restaurante estará abierto para comida y cena.

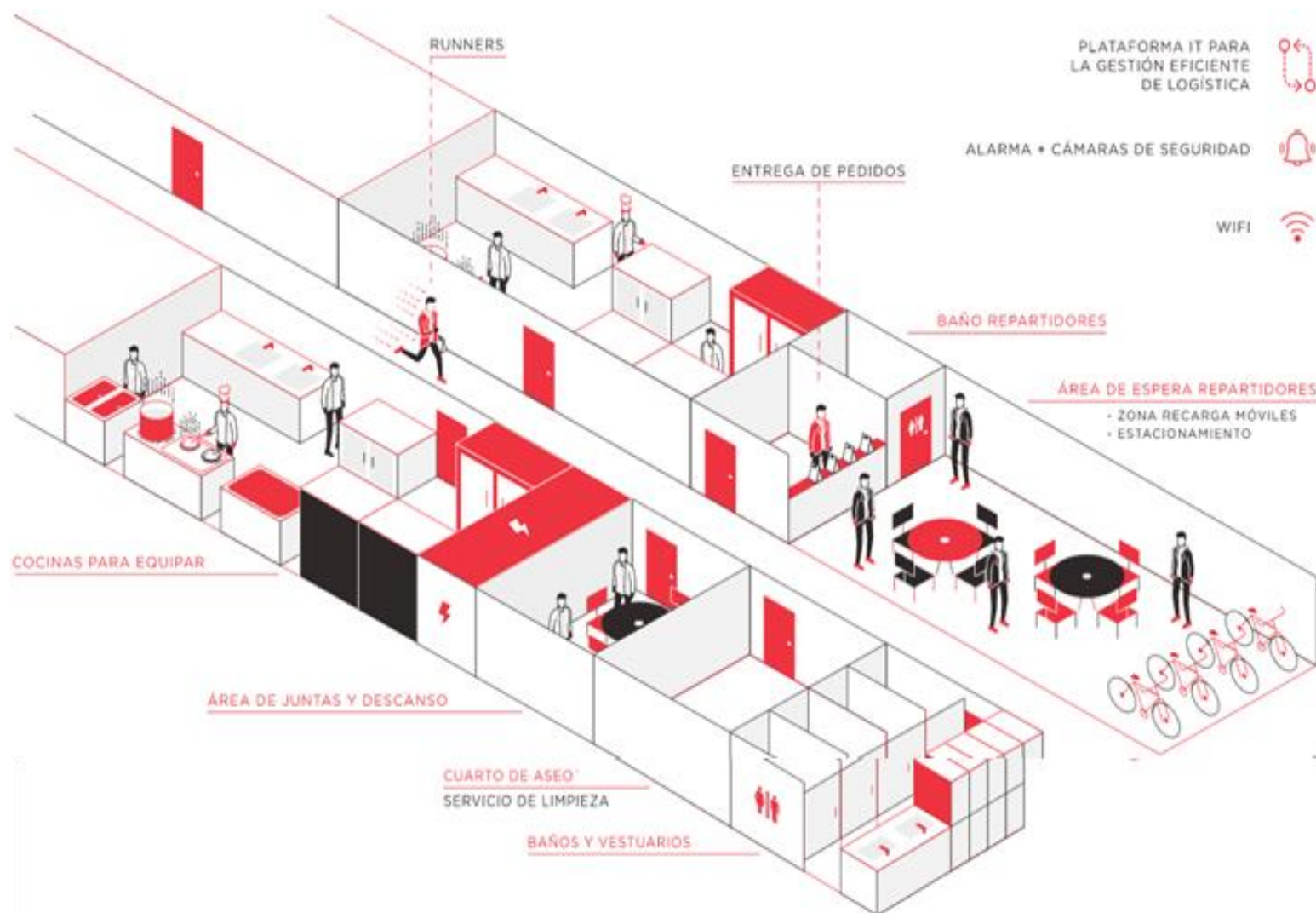


Figura 15. Estructura del restaurante Dark Kitchen

Fuente: (Cocinas Ocultas, 2020)

5.3.10. Financiamiento

5.3.10.1. Inversión en Activos

Para que el Dark Kitchen funcione son necesarios diferentes activos para que se opere correctamente. Se requiere maquinaria y equipo, utensilios de cocina, mobiliario y artículos de limpieza.

La inversión en activos para el Dark Kitchen será aproximadamente la siguiente:

Tabla 14. Inversión de Activos

La inversión en activos fijos para este proyecto de inicio es de 10.600 dólares los cuales están divididas en los equipos de cocina y demás utensilios necesarios para poner en marcha la cocina fantasma.

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS						
Cantidad	ACTIVO	Valor de Adquisición Individual	Valor de Adquisición Total	Vida Útil	Depreciación Anual %	Depreciación Anual \$
ACTIVOS TOTALES						
ACTIVOS ADMINISTRACIÓN						
5	cocinas industriales	500,00	2.500,00	10	10%	250,00
5	batidores industriales	300,00	1.500,00	3	33%	500,00
1	varios activos	1.000,00	1.000,00	5	20%	200,00
1	infraestructuraadecuaciones	2.000,00	2.000,00	10	10%	200,00
4	Aire acondicionado split 24.000 BTU	600,00	2.400,00	5	20%	480,00
1	Programa contable	500,00	500,00	3	33%	166,67
1	muebles de oficina	1.000,00	1.000,00	10	10%	100,00
DEPRECIACIÓN ANUAL						
TOTAL			\$ 10.900,00			1.896,67

Elaborado por: Autores

5.3.10.2. Inversión de capital de trabajo e inversión inicial

El capital de Trabajo necesario para llevar adelante el inicio de las operaciones es de 6,797.30 los cuales darán la solvencia inicial. **LA INVERSION INICIAL SERIA DE 10.900 + 6,797,30 = 17.697.30 DOLARES.**

Tabla 15. Inversión de Capital de trabajo

Meses a empezar (antes de producir o vender)	Inversión en Capital de Trabajo		
1	Costos fijos al empezar	3.427,30	3.427,30
1	Materia prima para iniciar	3.370,00	3.370,00
			0,00
	TOTAL		6.797,30

Elaborado por: Autores

5.3.10.3. Costos Fijos.

Tabla 16. Rol de pagos

Personal necesario para el inicio de las operaciones según el organigrama de la empresa.

CONFORMACIÓN DE ROL DE PAGO TÍPICO EN ECUADOR										
Cantidad	Área	Cargo	Sueldo o salario	TOTAL SALARIOS MES	Sueldo / año	Comisiones / año	13ro Sueldo / año	14to Sueldo / año	Fondo de Reserva / año	Aporte Patronal / año
1	ADMINISTRATIVO	GERENTE	500,00	500,00	6.000,00		500,00	400,00	500,00	729,00
1	ADMINISTRATIVO	CONTADOR	500,00	500,00	6.000,00		500,00	400,00	500,00	729,00
1	ADMINISTRATIVO	SERVICIOS GENERALES	500,00	500,00	6.000,00		500,00	400,00	500,00	729,00
1	ADMINISTRATIVO	CHEF	700,00	700,00	8.400,00		700,00	400,00	700,00	1.020,60
3	ADMINISTRATIVO	ASISTENTES	400,00	1.200,00	14.400,00		1.200,00	400,00	400,00	1.749,60
1	ADMINISTRATIVO	SEGURIDAD	400,00	400,00	4.800,00		400,00	400,00	400,00	583,20
				-	-		-	-	-	-
				-	-		-	-	-	-
				-	-		-	-	-	-
				-	-		-	-	-	-
				-	-		-	-	-	-
8		Total	3.000,00	3.800,00	45.600,00	-	3.800,00	2.400,00	3.000,00	5.540,40

Elaborado por: Autores

5.3.10.4. Gastos Básicos

Los gastos básicos para el año son de 1,440.00 dólares los cuales garantizan la operación de la empresa.

Tabla 17. Gastos Básicos

Gastos en Servicios Básicos		
CONCEPTO	Gasto / mes	Gasto / año
		-
TELEFONÍA	20,00	240,00
INTERNET	40,00	480,00
ELECTRICIDAD	50,00	600,00
AGUA POTABLE	10,00	120,00
TOTAL	120,00	1.440,00

Elaborado por: Autores

5.3.10.5. Gastos Varios

Se designará una caja chica para el uso de compras que son necesarias para la operación y son de imprevistos, por un valor de 200 mensuales

Tabla 18. Gastos varios.

Gastos Varios						
Rubro	VALOR	2020	2021	2022	2023	2024
CAJA CHICA	200,00	2.400,00	2.487,60	2.487,64	2.487,67	2.487,71
			-	0,04	0,07	0,11
		-	-	-	-	-
		-	-	0,04	0,07	0,11
TOTAL	200,00	2.400,00	2.487,60	2.487,71	2.487,82	2.487,93

Elaborado por: Autores

5.3.10.6. Total, costos fijos**Tabla 19. Total, costos fijos**

Costos Fijos / Años						
TIPO DE COSTO	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	Promedio Mensual Primer
Gastos Sueldos y Salarios	55.540,40	62.004,80	63.729,95	65.518,07	67.371,45	4.628,37
Gastos en Servicios Básicos	1.440,00	1.492,56	1.547,04	1.603,51	1.662,03	120,00
Gastos de Ventas	1.200,00	1.243,80	1.289,20	1.336,25	1.385,03	1.435,58
Gastos Varios	2.400,00	2.487,60	2.487,71	2.487,82	2.487,93	200,00
Total Costos Fijos	60.580,40	67.228,76	69.053,90	70.945,65	72.906,44	1.595,99

Elaborado por: Autores**5.3.10.7. Costos Variables****Tabla 20. Costos variables**

PROCESO PRODUCTIVO			platos de comidas	
COSTOS		Costo Unit	CANTIDAD	TOTAL
COSTOS		3,37	1.000,00	\$ 3.370,00

Elaborado por: Autores**5.3.10.8. Costos Unitarios de fabricación.**

Se presenta dos propuestas de costos unitarios para determinar el promedio de los costos de fabricar un plato.

Tabla 21. Costos Unitarios de fabricación

PLATO 1

ARROZ CON MENESTRA Y POLLO

arroz 1/4 libra	0,12
Filete de pollo 1/4 de kilo	1,5
frejol	0,25
varios especies	0,5
cebolla tomate etc	1
total costos de produccion por plato	3,37

PLATO 2

SECO DE CHIVO

arroz 1/4 libra	0,12
CHIVO 1/4 de kilo	1,5
varios especies	0,5
cebolla tomate etc	1
total costos de produccion por plato	3,12

Elaborado por: Autores

5.3.10.9. Ingresos (VENTAS)

El precio de venta del plato es de 7,50 que fue el que los encuestados están dispuestos a pagar en su gran mayoría, es decir que las ventas en el primer año serán de 12.000 platos con ingresos anuales de 90,000.00 dólares.

Tabla 22. Ventas

VENTA		PLATOS	TOTAL
2.020,00	7,50	12.000,00	\$ 90.000,00
2.021,00	7,50	13.000,00	\$ 97.500,00
2.022,00	7,50	14.000,00	\$ 105.000,00
2.023,00	7,50	15.000,00	\$ 112.500,00
2.024,00	7,50	16.000,00	\$ 120.000,00

Elaborado por: Autores

5.3.10.10. Estados financieros

Tabla 23. Balance general proyectado

EMPRESA DARK KITCHEN
ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS
2020 2024

<i>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</i>						
	Año 0	2020	2021	2022	2023	2024
Activos corrientes						
Activo en Bancos de disponibilidad efectiva	6.797,30	8.023,73	9.179,27	15.053,46	25.544,78	40.548,03
Activo en Bancos de reservas por pagar	-	-	-	-	-	-
Depósitos en garantía (arriendos)	-	-	-	-	-	-
Inventarios o materia prima para 1era semana	-	-	-	-	-	-
Total activos corrientes netos	6.797,30	8.023,73	9.179,27	15.053,46	25.544,78	40.548,03
Activos Fijos						
Menos Dep Acumulada	10.900,00	10.900,00	10.900,00	10.900,00	10.900,00	10.900,00
Total activos Fijos Netos	10.900,00	9.003,33	7.106,67	5.210,00	3.980,00	2.750,00
Total de Activos	17.697,30	17.027,07	16.285,94	20.263,46	29.524,78	43.298,03
Pasivos corrientes						
Reserva de Obligaciones gubernamentales y sociales por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Pasivo Corriente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasivos exigibles						
Proveedor por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos bancarios	0,00	-1.419,26	-3.083,02	-5.033,39	-7.319,76	-10.000,00
Total Pasivo exigibles	0,00	-1.419,26	-3.083,02	-5.033,39	-7.319,76	-10.000,00
Total de Pasivos	0,00	-1.419,26	-3.083,02	-5.033,39	-7.319,76	-10.000,00
Patrimonio						
Capital Social	17.697,30	17.697,30	17.697,30	17.697,30	17.697,30	17.697,30
Mas Utilidad neta del Ejercicio	0	749,03	922,63	5.927,90	11.547,69	16.453,48
Más Utilidades Retenidas o en reservas	0	0,00	749,03	1.671,65	7.599,55	19.147,24
Total de Patrimonio	17.697,30	18.446,33	19.368,95	25.296,85	36.844,54	53.298,03
Pasivo más Patrimonio	17.697,30	17.027,07	16.285,94	20.263,46	29.524,78	43.298,03
CUADRE	→	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Elaborado por: Autores

5.3.10.11. Estados de Pérdidas y Ganancias

Se puede comprobar que los flujos son positivos y por ende existe viabilidad financiera, dando en el primer año un saldo final de 749,09 dólares y un crecimiento en los siguientes años.

Tabla 24. P&G

**EMPRESA DARK KITCHEN
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS
2020 2024**

<i>Estado de Resultado</i>					
% de Repartición Utilidades a Trabajadores % de Impuesto a la Renta					
	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	\$ 90.000,00	\$ 97.500,00	\$ 105.000,00	\$ 112.500,00	\$ 120.000,00
	\$ 25.275,00	\$ 26.197,54	\$ 27.153,75	\$ 28.144,86	\$ 29.172,15
Utilidad Bruta en Venta	\$ 64.725,00	\$ 71.302,46	\$ 77.846,25	\$ 84.355,14	\$ 90.827,85
Gastos Sueldos y Salarios	\$ 55.540,40	\$ 62.004,80	\$ 63.729,95	\$ 65.518,07	\$ 67.371,45
Gastos Generales	\$ 5.040,00	\$ 5.223,96	\$ 5.323,95	\$ 5.427,58	\$ 5.534,99
Gastos de Depreciación	\$ 1.896,67	\$ 1.896,67	\$ 1.896,67	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00
Utilidad Operativa	\$ 2.247,93	\$ 2.177,04	\$ 6.895,69	\$ 12.179,49	\$ 16.691,41
Gastos Financieros	\$ 1.498,91	\$ 1.254,41	\$ 967,79	\$ 631,80	\$ 237,93
Utilidad Neta (Utilidad antes de Imptos)	\$ 749,03	\$ 922,63	\$ 5.927,90	\$ 11.547,69	\$ 16.453,48
Repartición Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes Imptos Renta	\$ 749,03	\$ 922,63	\$ 5.927,90	\$ 11.547,69	\$ 16.453,48
Impto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Disponible	\$ 749,03	\$ 922,63	\$ 5.927,90	\$ 11.547,69	\$ 16.453,48

Elaborado por: Autores

5.3.10.12. TIR Y VAN

El proyecto financieramente es factible porque tiene un VAN de 1416,58 dólares que es superior a cero, con una TIR del 18.59 % que es una tasa de descuento aceptable para cualquier proyecto financiero, podemos decir que el proyecto es factible.

Tabla 25. VAN & TIR

VALORACIÓN DEL PROYECTO SEGÚN ESTADO DE RESULTADOS			
INVERSIÓN INICIAL	\$	(17.697,30)	
VAN:	\$	1.416,58	
TMAR:		16,0%	PAY BACK DEL PROYECTO EN MESES: 60
TIR:		18,59%	

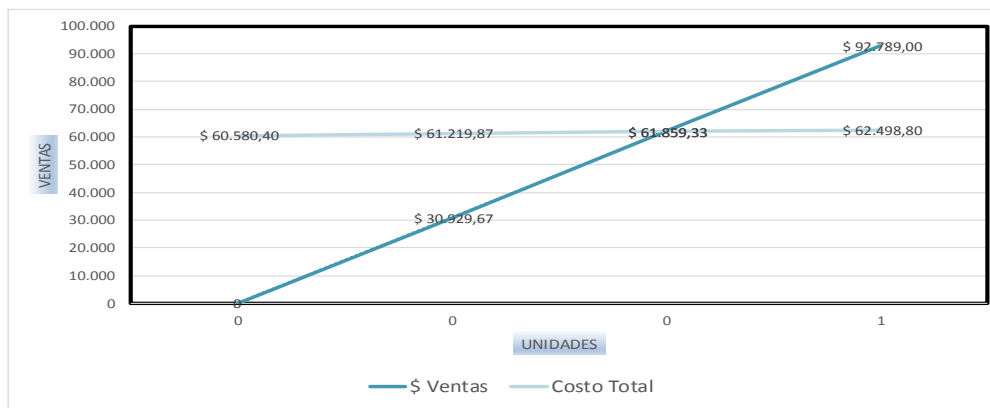
Elaborado por: Autores

5.3.10.13. Punto de Equilibrio.

En el proyecto tenemos que verificar en qué momento se igualan los costos y gastos y decir que no ganamos, este es el punto de equilibrio el cual en el proyecto y las ventas de equilibrio en el año son de 61859.33 dólares.

Tabla 26. Venta de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO																															
El punto de equilibrio es aquel punto donde los Ingresos totales se igualan a los Costes totales. Vendiendo por encima de dicho punto se obtienen beneficios y vendiendo por debajo se obtienen pérdidas.																															
Datos para el gráfico																															
Datos iniciales	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Q Ventas</th> <th>0</th> <th>0</th> <th>0</th> <th>1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>\$ Ventas</td> <td>0</td> <td>\$ 30.929,67</td> <td>\$ 61.859,33</td> <td>\$ 92.789,00</td> </tr> <tr> <td>Costo Variable</td> <td>0</td> <td>\$ 639,47</td> <td>\$ 1.278,93</td> <td>\$ 1.918,40</td> </tr> <tr> <td>Costo Fijo</td> <td>\$ 60.580,40</td> <td>\$ 60.580,40</td> <td>\$ 60.580,40</td> <td>\$ 60.580,40</td> </tr> <tr> <td>Costo Total</td> <td>\$ 60.580,40</td> <td>\$ 61.219,87</td> <td>\$ 61.859,33</td> <td>\$ 62.498,80</td> </tr> <tr> <td>Beneficio</td> <td>\$ (60.580,40)</td> <td>\$ (30.290,20)</td> <td>\$ -</td> <td>\$ 30.290,20</td> </tr> </tbody> </table>	Q Ventas	0	0	0	1	\$ Ventas	0	\$ 30.929,67	\$ 61.859,33	\$ 92.789,00	Costo Variable	0	\$ 639,47	\$ 1.278,93	\$ 1.918,40	Costo Fijo	\$ 60.580,40	\$ 60.580,40	\$ 60.580,40	\$ 60.580,40	Costo Total	\$ 60.580,40	\$ 61.219,87	\$ 61.859,33	\$ 62.498,80	Beneficio	\$ (60.580,40)	\$ (30.290,20)	\$ -	\$ 30.290,20
Q Ventas	0	0	0	1																											
\$ Ventas	0	\$ 30.929,67	\$ 61.859,33	\$ 92.789,00																											
Costo Variable	0	\$ 639,47	\$ 1.278,93	\$ 1.918,40																											
Costo Fijo	\$ 60.580,40	\$ 60.580,40	\$ 60.580,40	\$ 60.580,40																											
Costo Total	\$ 60.580,40	\$ 61.219,87	\$ 61.859,33	\$ 62.498,80																											
Beneficio	\$ (60.580,40)	\$ (30.290,20)	\$ -	\$ 30.290,20																											
Unidades de Equilibrio	0																														
Ventas de Equilibrio	\$ 61.859,33																														
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender ,38 unidades al año																															



Elaborado por: Autores

Capítulo VI

Conclusión y Recomendaciones

6.1. Conclusión

En base al análisis realizado se concluye que la propuesta es factible financieramente ya que tenemos una tasa de rendimiento interno de 18.59 % la misma que es superior al 16% que se estimó como tasa mínima de rentabilidad para este proyecto, así mismo el VAN de \$1,416.58 es mayor a cero por ende el proyecto es convenientemente viable.

Se cumplieron los objetivos y se tomaron decisiones estratégicas a través del FODA, las cuales serán utilizadas en nuestro proyecto para poder llegar a ser líderes en el mercado de Dark Kitchen, teniendo en cuenta nuestros puntos fuertes y también los débiles, así como las oportunidades y amenazas que existen ya en el sector restaurantero, para poder emprender este proyecto y mantenerlo en el tiempo.

Nuestro emprendimiento Dark Kitchen, minimiza la inversión inicial en relación a cualquier negocio parecido, contentaremos con costos mensuales fijos muy bajos y los repartidores son los encargados de la publicidad, todo el equipo que contrataremos estará encargado de producir, este es otro de los aspectos que le generan valor a nuestro proyecto dando como resultado una gran oportunidad de negocio en el sector norte de Guayaquil.

Se determinaron los emprendimientos en el sector alimenticio de Guayaquil, para saber las oportunidades de mercado meta en el sector norte.

Dark Kitchen quiere ser el primer y único establecimiento de alimentos y bebidas que ofrece tipos de comida rápida por la pandemia mundial a bajo precio y servicio de calidad en la Alborada, nuestra meta es hacer nuestra marca una franquicia y así expandirnos a todo el país.

6.2. Recomendación

Se recomienda poner en marcha la propuesta ya que el proyecto genera rentabilidad y dinamizará la economía del sector.

Se recomienda analizar las estrategias aplicadas en el sector de alimentos y hacer un análisis comparativo de las estrategias que tenga un grado de similitud, y medir su capacidad de acción en la industria.

Realizar alianzas estratégicas con empresas de distribución de alimentos para tener más cobertura en el mercado objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Barra de ideas. (21 de junio de 2020). *¿Qué son las Dark Kitchen?* Obtenido de <https://barradeideas.com/que-son-las-dark-kitchen/>
- Binswanger. (2 de marzo de 2020). *Dark kitchens: las apps y el negocio inmobiliario se unen para llevar la comida a tu casa.* Obtenido de <https://binswanger.com.pe/dark-kitchens--las-apps-y-el-negocio-inmobiliario-se-unen-para-llevar-la-comida-a-tu-casa>
- Carrasquillo, L. (2016). *Qué es una microempresa.* Pág. 12. Puerto Rico:: Consultores Comunitarios.
- Cocinas Ocultas. (19 de julio de 2020). *Cocinas Ocultas, la evolución de la entrega a domicilio.* Obtenido de <https://www.cocinasocultas.com/#Header>
- EKOS. (2019). *Raking Pymes en contribución clave con la economía.* Guayaquil: EKOS.
- Falconí, F. (23 de Marzo de 2015). *Telegrafo.* . Obtenido de Obtenido de Crisis responde a fenómeno mundial: Fander Falconí:: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/crisisresponde-a-fenomeno-mundial-fander-falconi>
- Fernando Altamirano. (2020). PARA EMPRENDER: MENOS COMPLEJIDAD Y MAYOR FACILIDAD. <https://ieep.org.ec/2020/05/11/para-emprender-en-ecuador-menos-complejidad-y-mayor-facilidad/>. "IEEP" Instituto Ecuatoriano de Economía Política.
- Gabriela Calderón de Burgos. (2020). AJUSTES Y ESTÍMULOS POSIBLES. "IEEP" Instituto Ecuatoriano de Economía Política.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptistas, P. (2015). *Metodología de la investigación.* 6ta edición. México: Publicaciones de McGraw-Hil.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptistas, P. (2015). *Metodología de la investigación. 6ta edición.* . México: : Publicaciones de McGraw-Hill.
- ICM - ESPOL. (2019). *Grupo de Sectores Municipales de Guayaquil N°2.* Guayaquil.
- Karen, W. (2018). Plan de Negocios. Perú:: Nathan Asociaciones.
- Kotler & Lane. (2016). *Generación de Modelo de Negocio.* México: Pearson.
- Martínez, S. (2017). *Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España.* Madrid, España: División de Información, Documentación y Publicaciones.
- Menuspararestaurantes. (22 de junio de 2020). *CONOCES EL CONCEPTO DE DARK KITCHEN O RESTAURANTES FANTASMA?* Obtenido de <https://www.menuspararestaurantes.com/conoces-el-nuevo-concepto-de-dark-kitchen-o-restaurantes-fantasma/>
- Michael E. Porter . (2017). *Ser competitivo .* España: Deusto. 9na Edición.
- Mono uso. (23 de junio de 2020). *Dark kitchen: qué es y que puede hacer por tu negocio.* Obtenido de <https://blog.monouso.es/dark-kitchen/>
- Ochoa, C. (26 de agosto de 2020). *Dark kitchen, el negocio de restaurantes sin mesas, sillas y a domicilio.* . Obtenido de Milenio.: <https://www.milenio.com/negocios/dark-kitchen-negocio-restaurantes-mesas-domicilio>
- Quijano, R. (2013). *El modelo Canvas mejorará el rendimiento productivo de las medianas y grandes empresas en el Ecuador.* Quito.
- Razeto, L. (2018). *LA MICROEMPRESA FAMILIAR. Teoría Económica Comprensiva. Economía Solidaria y Desarrollo Sostenible.* España.

APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta

1. ¿Qué tan seguido asistes a restaurantes a partir de la pandemia por el Covid 19?
 - Diario
 - Fines de semana
 - De 2 a 4 veces por mes
 - Mensual

2. ¿Quiere seguir consumiendo platos a la carta en su domicilio?
 - SI
 - NO

3. ¿Está dispuesto a comprar alimentos por delivery?
 - SI
 - NO

4. ¿Conoces cómo funcionan los dark kitchen?
 - SI
 - NO

5. ¿Estás dispuesto a comprar alimentos a través de los dark kitchen?
 - SI
 - NO

6. ¿Qué tipo de platos alimenticios prefieres consumir?
 - PLATOS CHINOS

- PLATOS ESPAÑÓLES
- PLATOS CRIOLLOS
- OTROS

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato en su domicilio sin incluir el valor del delivery?

- Menos de \$6
- De 6 - 8 dólares
- De 8 - 9 dólares
- Más de \$9

8. ¿Consideras que el uso de tecnología en un restaurante hace que éste resulte más atractivo al momento de pagar o pedir a domicilio?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

9. ¿Te gustaría recibir tu orden igual como lo haces en tu restaurante favorito a bajo precio a domicilio?

- Siempre
- Frecuentemente
- Rara Vez
- Nunca

Apéndice 2. Evidencias

The screenshot shows an Outlook web interface with a search for 'jaime albuja'. The search results list several emails from Cinthya Amarilis Rugel Monge and Geovanna Reyes M. The selected email, 'Tutoría de tesis', is dated 10/4/2020. The email content includes a request to create a WhatsApp group for coordination and provides contact information for Jaime Albuja (9999914166). It also contains a survey question: '¿Las sugerencias anteriores son útiles?' with 'Sí' and 'No' options. The email body further discusses the thesis topic 'ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA EMPRENDIMIENTOS EN EL SECTOR ALIMENTICIO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL' and mentions the need for a meeting to discuss the first chapter.

The screenshot shows the Outlook calendar interface for the same search. A meeting titled 'Revisión de Tesis' is highlighted, scheduled for Monday, 29/6/2020, from 15:00 to 15:30. The meeting attendees are Jaime Albuja and Ana Cristina Salazar Roca. The interface shows a 'Seguimiento' (Follow-up) button and a list of messages related to the meeting. The messages include: 'Ana Cristina Salazar Roca ha aceptado la reunión.', 'Ana Cristina Salazar Roca' (Lun 29/6/2020 9:35), 'JAIME ALBUJA ha aceptado la reunión.', 'JAIME ALBUJA' (Mié 24/6/2020 21:13), and 'Usuario ha enviado una convocatoria de reunión.' (Tema de tesis 'Estrategia Empresarial para Emprendimientos en el sector alimenticio en la ciudad de Guayaquil', Mié 24/6/2020 20:09).

