



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR

**FACULTAD DE ECONOMIA AGRÍCOLA
CARRERA DE ECONOMÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN COMO REQUISITO PREVIO PARA
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA**

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
DARK KITCHEN EN GUAYAQUIL.**

WINNIFER ANELISSE CHIRIGUAYO ORTIZ

GUAYAQUIL, ECUADOR

2023

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

CERTIFICACIÓN

El suscrito, docente de la Universidad Agraria del Ecuador, en mi calidad de director **CERTIFICO QUE:** he revisado el trabajo de titulación, denominado: **MODELO DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DARK KITCHEN EN GUAYAQUIL**, el mismo que ha sido elaborado y presentado por el/la estudiante, **Winnifer Anelisse Chiriguayo Ortiz**; quien cumple con los requisitos técnicos y legales exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador para este tipo de estudios.

Atentamente,

Ing. Carmen Urgiles Carabajo MSc.

Guayaquil, 23 de noviembre de 2023

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

TEMA

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
DARK KITCHEN EN GUAYAQUIL**

AUTOR /A

WINNIFER ANELISSE CHIRIGUAYO ORTIZ

TRABAJO DE TITULACIÓN

**APROBADA Y PRESENTADA AL CONSEJO DIRECTIVO COMO
REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

PhD. Melisa Arteaga Feraud
PRESIDENTE

Lcda. Priscila Villamar Ortiz MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL.

Ing. Carmen Urgiles Carabajo MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por siempre darme sabiduría y las fuerzas necesarias para no rendirme en ningún momento, por ayudarme a llegar a la meta propuesta y de rodearme de personas extraordinarias.

Agradezco a mis padres porque desde pequeña han guiado mi camino y siempre me han fomentado valores y dedicación hacia las cosas, agradezco el esfuerzo que han hecho a través de los años por mi educación, este es el resultado de sus esfuerzo y dedicación.

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mis padres Galo e Isabel por siempre brindarme amor, ser mi fuente de apoyo y ser mi ejemplo de dedicación y esfuerzo.

A mi esposo y compañero de vida Ronald que siempre me brindó su apoyo, amor y me daba ánimos para alcanzar esta meta, gracias por estar conmigo en este camino importante para mí.

A mis familiares que siempre han estado pendiente de mí en todo momento y me han dado su apoyo.

A mis amigos con quienes he vivido muchas experiencias desde el inicio de la universidad, me alentaron para seguir adelante y aprendí nuevas cosas.

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad, derecho de la investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones que aparecen en el presente Trabajo de Titulación corresponden exclusivamente al Autor/a y los derechos académicos otorgados a la Universidad Agraria del Ecuador.

Winnifer Anelisse Chiriguayo Ortiz

C. I. 0922594387

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca en el fomento de un modelo de negocio de dark kitchen que coopere con los emprendedores de gastronomía de manera que ayude con la economía del Ecuador. Partiendo de esta idea se crea “Kitchenx”, el cual brinda la información necesaria a los emprendedores gastronómicos. Se realizó un diseño metodológico de la investigación, llevando a cabo un ensayo de campo a través de encuestas para gestar las debidas conclusiones, además se analizó el entorno, el sector, el mercado, elementos administrativos que conducen en la operación y ejecución, la misma ayudaría en el desarrollo económico, para que los emprendedores puedan crecer y generar empleos, rentabilidad, efectivo y liquidez. Mediante el estudio financiero se explica la viabilidad de los recursos para conocer los costes de producción y el margen de utilidad. Así mismo se proyecta los costos fijos, variables gastos de administración para el respectivo funcionamiento.

Palabras claves: *Modelo de Negocio, Emprendimiento, Dark kitchen, Análisis de Mercado. Análisis Financiero*

SUMMARY

This research work focuses on promoting a dark kitchen business model that cooperates with gastronomy entrepreneurs in a way that helps the economy of Ecuador. Starting from this idea, "Kitchenx" was created, which provides the necessary information to gastronomic entrepreneurs. A methodological design of the research was conducted, carrying out a field trial through surveys to draw the appropriate conclusions, in addition, the environment, the sector, the market, administrative elements that lead to the operation and execution, were analyzed. It would help in economic development, so that entrepreneurs can grow and generate jobs, profitability, cash, and liquidity. Through the financial study, the viability of the resources is explained to know the production costs and the profit margin. Likewise, the fixed costs and variable administration expenses for the respective operation are projected.

Keywords: *Business Model, Entrepreneurship, Dark kitchen, Market Analysis, Financial Analysis*

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
Caracterización del Tema.....	1
Delimitación del Problema.....	3
Objetivos.....	3
Objetivos General.....	3
Objetivos Específicos	3
Aporte Teórico o Conceptual.....	3
Aplicación Práctica.....	4
CAPÍTULO I	5
MARCO REFERENCIAL	5
1.1 Estado del Arte.....	5
1.2.Bases Científicas o Teóricas	6
1.3 Fundamentación Legal	10
CAPÍTULO II	13
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	13
2.1 Métodos.....	13
2.2 Variables	13
2.3 Población y Muestra	14
2.4 Técnica de recolección de datos	15
2.5 Estadística descriptiva e inferencial	15
2.6 Cronograma de actividades.....	16
RESULTADOS.....	17
DISCUSIÓN	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	62
ANEXOS	65
APÉNDICES	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Operacionalización de Variables	65
Anexo N° 2: Formato de Encuesta	66
Anexo N° 3: Cronograma de Actividades	69

INDICE DE APÉNDICE

Apéndice N° 1: Activos fijos	70
Apéndice N° 2: Materiales e Insumos de Fabricación	72
Apéndice N° 3: Amortización del Préstamo	73
Apéndice N° 4: Flujo de Caja	75

INTRODUCCIÓN

Caracterización del Tema

El presente es un proyecto dirigido a los emprendedores, microempresarios que no cuentan con los recursos para la iniciar un nuevo proyecto gastronómico. Con la creación de una empresa de servicio gastronómico bajo el modelo de cocina fantasma o en inglés “dark kitchen”, estos nuevos emprendimientos podrían evitar incurrir en estos altos costos iniciales.

Este modelo de negocio conseguirá desarrollar la creatividad e investigación de un determinado grupo de emprendedores para que logren satisfacer las necesidades. La cocina fantasma brindaría un lugar físico con todos los elementos necesarios e indispensables para el desarrollo de cualquier producto gastronómico. Entre esos equipos podríamos mencionar cocina, refrigeradoras, hornos, mesas, utensilios de cocina, chefs, cocineros, empleados entre otros.

En los últimos años, la preferencia por esta idea de negocio ha tenido un crecimiento positivo debido a que el dark kitchen ayuda a que muchos emprendedores eviten incurrir en gastos innecesarios como alquiler de un local, así también les permite el ahorro de tiempo ya que cuentan con una amplia infraestructura que cuente con todos los elementos necesarios.

Debido a la crisis sanitaria, este modelo de negocio tuvo buena acogida en todos los países a nivel internacional. Luego de enfrentar una pandemia el cual inmovilizó a todas las poblaciones este modelo de negocio ayudó a que los emprendedores incrementen su oferta en el sector de comida.

Planteamiento de la Situación Problemática

El problema del desempleo en el Ecuador que en el año 2021 alcanzó según las cifras del INEC una tasa del 5.2% anual. Es decir, aproximadamente son 426,000 personas que se encuentran sin empleo en el Ecuador.

Además, según el avance del censo nacional económico de junio del 2011, establece que el sector gastronómico se encuentra entre los principales establecimientos económicos predominantes del país.

A raíz de la pandemia del COVID-19 muchas personas quedaron desempleadas por lo que tomaron la iniciativa de emprender, sin embargo, tuvieron que adaptarse a las necesidades durante la crisis sanitaria. Es así como nació la

idea del dark kitchen, el cual permite el crecimiento de los pequeños emprendedores al ofrecer una infraestructura que cuente con cocinas profesionales, refrigeradoras, congeladores y todos los implementos de cocina necesarios que les ayuden a elaborar su producto.

Esta idea de negocio ha ayudado a muchos profesionales independientes realizar sus actividades de manera libre y sin problema alguno, por lo que se revuelve uno de los puntos clave para el emprendedor que es el ahorro y gastos que normalmente estos producen grandes costes de dinero. Además, la implementación de un dark kitchen generaría un efecto positivo en el crecimiento del sector PYME de la ciudad, por lo que se busca determinar las necesidades del sector y satisfacerlas de forma eficiente.

Justificación e Importancia del Estudio

En el año 2020, los efectos de la pandemia del COVID crearon la necesidad del servicio de entrega a domicilio debido a las restricciones de movilización y cuarentena en el país.

Es así, como pequeños emprendimientos gastronómicos se beneficiaron de esa situación ya que las ventas a domicilio aumentaron significativamente. Esto obligo a que otras actividades paralelas surjan como el servicio de motos, vehículos o bicicletas para la entrega a domicilio. Además, estos pequeños emprendimientos gastronómicos se vieron obligados a ampliar su capacidad mediante el alquiler de infraestructura y así cumplir con las demandas de los clientes.

Este negocio ha dado la oportunidad de que muchos cocineros y empresas gastronómicas consigan un ahorro en su estructura y economía gracias a los beneficios de este modelo de negocio. Es por esto que se debe desarrollar una estrategia de comercialización donde se muestre los beneficios de este negocio.

Por todo lo anterior, las cocinas fantasmas o “dark kitchen” surgieron no solo en el Ecuador sino en otros países de la región. Así pequeños negocios gastronómicos no tuvieron que invertir en más infraestructura, sino que pudieron aprovechar el servicio que brindaban las cocinas fantasmas.

La implementación de esta idea de negocio ayudaría en el desarrollo económico del país y a su vez ofrecería a los emprendedores empleos, es decir mediante la actividad laboral que realicen ellos puedan crecer y generar efectivo y liquidez.

Delimitación del Problema

En Guayaquil existen muchos emprendedores gastronómicos independientes que realizan sus actividades de negocio en su propio domicilio y muchas veces no cuentan con un gran espacio físico, equipos o la infraestructura adecuada para escalar su negocio.

Este proyecto realizó un plan de negocios de un dark kitchen para los emprendedores de la ciudad de Guayaquil, en el cual se brinda la información indispensable de los servicios de la empresa de manera detallada, sencilla y factible para comprender los beneficios que se obtuvo utilizando este modelo de negocio.

Formulación del Problema

¿Qué alternativas ayudaría que el dark kitchen se fortalezca luego de la pandemia?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio para la implementación de un dark kitchen en Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Analizar el mercado para determinar la oferta y demanda de este modelo de negocio.
- Estimar los aspectos técnicos y los recursos necesarios para la implementación de la cocina fantasma.
- Diseñar estrategias de negocios y de marketing para la cocina fantasma.
- Realizar un análisis financiero que evalúe la rentabilidad del mercado.

Aporte Teórico o Conceptual

El modelo negocio aporta con información importante acerca de las necesidades reales de infraestructura de pequeños negocios gastronómicos. Además, se comparte los aspectos técnicos y operativos que permitió sacar adelante un emprendimiento de este tipo. Finalmente, se encontró las estrategias de marketing aplicadas a estos nuevos modelos de negocios.

Aplicación Práctica

Primeramente, empresarios que deseen incursionar en este tipo de modelos de negocios. Así como también, servidores públicos que están encargados de dictar políticas o establecer incentivos a los sectores productivos. En última instancia va dirigido a los pequeños emprendedores que empezarán su negocio y necesitan conocer si tendrán rentabilidad.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

1.1 Estado del Arte

De acuerdo con Guerra (2021), un modelo de dark kitchen es necesaria debido a la alta demanda de emprendedores que necesitan una ayuda con su negocio, por lo que en el análisis de su proyecto determina un margen de ganancia bruto del 65.2% por cada cocina alquilada y proyecta que, si en un año se alcanza un 75% de las ventas, el valor de las ventas totales sería de \$121,174.25 USD. Para esto en su estudio financiero establece que el plan de inversión sería de \$84,925.95 USD, del cual el 59% sería financiado a través del banco y el 41% del aporte de capital. Además, el flujo de caja que se proyecta a cinco años da un resultado positivo por lo que el VAN y TIR tendrá resultados favorables el cual demuestra que en 4 años se puede recuperar la inversión inicial.

Como señalan Alzate, Castaño y Marín (2021), una cocina fantasma ha sido tendencia en los últimos años debido a que el sector gastronómico es uno de los sectores más rentables en los países del mundo. En el estudio del balance financiero se demuestra que la anualidad de la empresa será de 24,793,608 millones de pesos y de acuerdo con el análisis financiero su inversión inicial es de 10,000,000 millones de pesos con una tasa interna de retorno (TIR) de 94.44%, por lo que el proyecto es viable. Sin embargo, dentro de 3 años la empresa solo generará utilidades y ya no tasa interna de retorno.

Para los autores Gamboa, Zapata, Tume, Nizama y Baca (2021), el presente estudio se realizó con el objetivo de ejecutar un estudio del diseño de negocio que le permitiera aumentar la oferta en el sector de comida rápida y colaborar de forma positiva en el desarrollo empresarial, es así que en su análisis económico y financiero proyectado a 5 años cuenta con una inversión inicial de S/ 66,239.61 soles peruano y se considera una tasa de descuento del 15.13%. El flujo de caja en 5 años será de S/ 162,705.03 y los resultados del VAN y TIR son positivos, por lo que el negocio es rentable.

Según Uribe (2020), en su investigación evalúa el estudio de mercado el cual se encontró la demanda y la segmentación del mercado. También mediante el análisis del modelo PESTEL deduce que, aunque en el tiempo de la pandemia el

sector de comida se vio afectada un poco, la implementación de un sistema de dark kitchen ha beneficiado a la creación de nuevos negocios de comida focalizados en la economía colaborativa. A su vez en el estudio financiero realizado determina la rentabilidad de la inversión mediante el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) el cual concluye que la rentabilidad se encuentra entre el 7,6% y el 9,2%, es así como los proyectos de coworking son viables para los inversionistas. Sin embargo, la viabilidad de este proyecto es de mediano plazo y logrando su máximo nivel de ocupación en el año 4.

Desde el punto de vista Chiroque, Gonzales, Arteaga, Stanbury, & Zarate (2020), el modelo de negocio de dark kitchen es un emprendimiento novedoso el cual tiene por objeto eliminar el tiempo de salida de casa por lo que se elaboró un plan de marketing que ayude atraer al cliente objetivo, también mediante el análisis financiero se evidencia la viabilidad de dicho proyecto tomando en cuenta que la inversión inicial es de S/33,399 soles con una tasa de descuento del 15.03%. Se toma en cuenta que dicho proyecto tiene en su estudio de proyecto una valoración 109,046 soles de con una tasa interna de retorno de 48,58%.

De acuerdo con Arévalo y Véliz (2015), la creación de una empresa debe estar correctamente planificada para poder mostrar su factibilidad, por lo que se resuelve la demanda del mercado meta. En el estudio financiero del proyecto arroja una inversión inicial de \$43.600 el cual estará financiado por el 46% de la aportación de socios y el 54% por la institución financiera, se proyecta la recuperación de la inversión en un plazo de 2 años con una tasa interna de retorno del 70,61%.

Según García Lavara (2022) en su estudio, la pandemia del COVID-19 y las restricciones que se decretaron durante este periodo ocasionó que los clientes que anteriormente asistían a los restaurantes dejaran de hacerlo provocando una reducción de sus ingresos. Así nace una nueva idea de realizar una plataforma que desarrolle cocinas fantasmas, en el estudio financiero del proyecto muestra un ROA positivo proyectado a 5 años.

1.2. Bases Científicas o Teóricas

1.2.1 Modelo de Negocio

Como afirma Demil y Lecocq (2009), un modelo de negocio incluye todas las opciones de la organización para la generación de ingresos a gran escala y a su vez los derechos de propiedad intelectual, renta, interés, subsidios. Precisamente un

patrón de organización donde se combina la organización de los tres componentes primordiales para producir ingresos y beneficios.

De acuerdo a Magretta (2002), explica que un modelo de negocio es como una historia que cuenta cómo funciona la empresa, para esto determina que un buen modelo de negocio debe responder a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?

Para Chesbrough y Rosenbloom (2002), con una definición más detallada determina el modelo de negocio como la forma de identificar un segmento de mercado, estructurar la proposición de valor, determinar la cadena de valor, valorar la estructura de costes y de beneficios para establecer la posición de la empresa en la red de valor y así crear una estrategia competitiva.

1.2.2 Teoría del Emprendimiento

Para Suárez (2014), el emprendimiento es un término proyectado como una actitud y capacidad personal de poder fundar y formar empresas a través de la creatividad el cual servirá como plataforma de entrada al mercado del entorno competitivo en los países.

Según Urbano (2008), define al término espíritu empresarial como la manera de pensar, actuar y razonar para la búsqueda de una oportunidad de negocio. El fin de esto es la creación, realización y renovación de valor no sólo en el plan económico sino en lo social para los emprendedores y a los grupos de interés relacionados con ellos.

De acuerdo con Guzmán y Trujillo (2008), el emprendimiento ha cobrado poder en los últimos años para las escuelas de negocios gracias a la relación que existe entre creación y dirección de empresas. El emprendimiento involucra distintos estereotipos dentro de su campo como financiación, características del emprendedor, emprendimiento corporativo, entre otros

1.2.3 Proyecto de Inversión

La elaboración de proyectos económicos es un método que facilita en la toma de decisión hacia qué dirección se debe destinar los recursos limitados, es decir hacia qué sector en pugna y en qué cantidad se debe invertir (Pimentel, 2008)

El proyecto de inversión se identifica como un plan donde se atribuye cierto monto de capital y a su vez se suministra ciertos insumos de diferentes tipos con el fin de rentar un bien o servicio que sea útil para la sociedad (Pacheco & Pérez, 2016).

Los proyectos de inversión se realizan desde un enfoque de empresas productivas, su lenguaje será muy técnico, pero actualmente estos enfoques se están guiando bajo las nuevas tendencias de negocios, por lo que se incorpora nuevos segmentos de análisis como: la micro y pequeña empresa, estrategias de ingreso al mercado, entre otros (Andía & Paucara, 2013).

1.2.4 Fundamentos de Análisis Financiero

Según Pérez (2006), el análisis financiero hace referencia a la observación de los ingresos, costos y rentabilidad de una empresa tomando en cuenta los factores de producción como pagados a precio corrientes de mercado.

El análisis financiero se puede interpretar como una herramienta la cual establece la capacidad económica que posee una empresa al instante de estudiar una idea de proyecto. Un instrumento contable de importancia sería la proyección financiera o flujo de caja porque permite verificar si una empresa tiene todos los recursos necesarios para producir los ingresos estimados.

Como menciona Rodríguez el análisis financiero se enlaza con la planeación financiera, debido a que una apropiada planificación de los recursos económicos de la empresa ayudaría en el nivel de rentabilidad que éste genere.

Desde el punto de vista de Valle Núñez (2020), la planificación financiera es un instrumento flexible la cual se puede adaptar y usar en diferentes ámbitos y entornos de la empresa tanto de las organizaciones como de las personas, como ejemplo un presupuesto familiar, ayudar a un comprador a establecer objetivos, entre otros.

1.2.5 Innovación

La Innovación se la puede precisar como la creación o modificación de un producto es decir que este haya adquirido nuevas mejoras a través del ingenio para su introducción en el mercado.

Para Escorsa Castells y Valls Pasola (2003), la innovación es semejante a cambio. Una empresa que es innovadora tiene la oportunidad de ofrecer nuevos

productos mediante el cambio y evolución de sus procesos de fabricación. Una empresa no logrará superar a sus competidores si no llega a innovarse.

1.2.6 Estrategias

Las estrategias son planificaciones que ayudan en la toma de decisiones que tiene una empresa para lograr un objetivo o varios objetivos dentro de un periodo de tiempo. Las estrategias permiten administrar los recursos de una mejor forma, el cual evita que se produzcan pérdidas.

Las posiciones estratégicas según Porter (2008), se originan de tres fuentes diferentes, el primero denominado posicionamiento basado en la variedad; producir productos o servicios dentro de un subconjunto, es decir elegir un producto más que en segmentos de clientes. El segundo es posicionamiento basado en las necesidades; el cual consiste en satisfacer las necesidades de un conjunto de clientes especial, nace a través de la existencia de un grupo de clientes con distintas necesidades, algunos son perceptibles a los precios. Y como último tenemos al posicionamiento basado en el acceso; segmentar a los compradores que son accesibles de diferentes formas, puede depender de la localización geográfica o de la cifra de clientes.

1.2.7 Estudio o Análisis de Factibilidad

La factibilidad es la acción de disponer de los recursos necesarios para poder llevar a cabo las metas acordadas.

Es así, como el estudio de factibilidad ayuda en la recolección de datos necesarios para el desarrollo de un proyecto y así poder decidir si se debe realizar su estudio, desarrollo o implementación de este. Uno de los fines de este estudio es ser soporte para que la empresa puede cumplir con las metas y que estas estén relacionadas con los recursos actuales en las áreas técnicas, económicas y operativas (Padua, 2017).

1.2.8 Concepto de VAN

El VAN según su abreviatura significa valor actual neto, es un indicador de rentabilidad en el ámbito de las inversiones que permite demostrar el valor agregado que ocasiona el proyecto luego de cubrir los costos dentro de un determinado tiempo a través de la inversión (Valencia, 2011).

Para Arroyo & Vásquez (2016) el valor actual neto es un valor que muestra los beneficios netos del proyecto, es decir cuan rentable es el proyecto para la empresa y los accionistas.

1.2.9 Concepto de TIR

La tasa interna de retorno utilizada normalmente por su abreviatura TIR es la que permite analizar la rentabilidad de un proyecto de inversión. Un proyecto de inversión necesita un sinfín de desembolsos a largo tiempo por lo que este indicador a conocer la rentabilidad y la serie de ingresos que tiene dicho proyecto (Carrasco Castillo & Domínguez Martínez, 2011).

Según Altuve (2004) la TIR es dicho valor donde iguala al valor actual neto con el valor actual de egresos, es decir determinar si los flujos netos dan un resultado de cero o inicial a la inversión cuando se compara con el valor de inversión a un costo de oportunidad.

1.2.10 Concepto de Dark Kitchen “Cocina fantasma”

Para Romero (2021), un dark kitchen conocido también como restaurantes fantasmas o ghost kitchen, son un modelo de negocio que se basan en ofrecer espacios que permitan la elaboración y cocción de la comida con la diferencia de que esto se realiza a puertas cerradas, de modo que la distribución de los pedidos se realiza mediante el servicio delivery.

Según Gestión (2021), hoy en día este tipo de negocio ha tenido buena acogida en los emprendedores debido a que este servicio no requiere de un alto costo de inversión. Gracias a esta idea de negocio se puede disminuir los gastos y costos de operación, infraestructura, etc.

1.3 Fundamentación Legal

Dentro del marco legal se detalla los siguientes permisos legales para la operación y administración de un dark kitchen:

De acuerdo con el **Art. 2 de la Ley de Compañías** existen seis especies de compañías de comercio, a saber: (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020)

1. La compañía en nombre colectivo
2. En comandita simple y dividida por acciones
3. De responsabilidad limitada
4. Anónima

5. La sociedad por acciones simplificadas, SAS
6. Compañía de economía mixta

El Art. 12 Registro Nacional de Emprendimiento, el Ministerio rector de la Producción creará el Registro Nacional de Emprendimiento- RNE-, el mismo que será el responsable de su creación y actualización en línea, conforme a los parámetros y características establecidos en el reglamento de esta Ley. Los proyectos que consten dentro de este registro se sujetarán al Título III del Libro IV del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. Toda persona natural o jurídica con antigüedad menor a cinco años a la fecha de entrada en vigor de esta Ley, que tenga menos de 49 trabajadores y ventas menores a 1.000.000 USD, podrá constar en el RNE para beneficiarse de los incentivos previstos en esta Ley. Para esto el Ministerio rector de la Producción, previa la emisión del RNE, requerirá los datos que correspondan al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y al Servicio de Rentas Internas, así como a otras entidades vinculadas. (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020)

Sustitúyase el **Art. 19 de la Ley de Compañías**, las sociedades por acciones simplificadas estarán habilitadas para el comercio mediante la inscripción en el registro de las sociedades de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; inscripción que deberá ser publicada en la página web de la misma institución. (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020)

Art. (...) Contenido del documento constitutivo. El documento de constitución, sin perjuicio de las cláusulas que los accionistas resuelvan incluir de acuerdo con la Ley, expresará, cuando menos, lo siguiente: (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020)

1. El lugar y la fecha en que se ejecuta el contrato o el acto unilateral.
2. Nombre, nacionalidad, prueba de identidad, dirección de correo electrónico y domicilio del accionista o de los accionistas.
3. El domicilio principal de la sociedad.
4. El plazo de duración, si no es indefinido. Si el plazo no se estipula, se entenderá como indefinido.
5. La denominación de la sociedad, junto con las palabras “sociedad por acciones simplificadas” o las letras S.A.S
6. Las actividades a desarrollar.
7. El importe del capital social.
8. La indicación, según la propia estipulación de las partes de acuerdo con la Ley, de lo que cada accionista suscribe y pagará en dinero o en otros bienes muebles, inmuebles o inmateriales y, en estos últimos casos, el valor asignado a los anteriores.
9. La forma de administración.
10. La forma de convocar y tomar decisiones en la junta de accionistas; las normas de distribución de beneficios.
11. Las normas de reparto de beneficios
12. La declaración, bajo juramento de los comparecientes, de la veracidad y autenticidad de la información proporcionada y de la documentación de soporte presentada durante el proceso de constitución de la sociedad por acciones simplificada.

Emisión de Permisos de Funcionamiento

Los permisos de funcionamiento es un documento el cual lo otorga el ARCOSA a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento. (Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria, 2021)

Tasa de Habilitación

Es una obligación tributaria el cual debe cumplir toda persona Natural o Jurídica que realiza una actividad económica dentro de un establecimiento de cualquier índole en el Cantón de Guayaquil. Se detalla la siguiente información: (Municipalidad de Guayaquil, 2022)

- RUC
- Nombre o Razón Social
- Dirección
- Actividad
- Código Catastral
- Medidas del establecimiento
- Nombre Comercial

Inscripción del Registro Único de Contribuyente (RUC)

Requisitos (básicos) para realizar el trámite a través del canal presencial:

- Cédula de identidad (Presentación)
- Certificado de votación (Presentación)
- Documento para registrar el establecimiento del domicilio del contribuyente
- Calificación artesanal emitida por el organismo competente

Requisitos para ingresar el trámite a través del Portal SRI en línea:

- Número de identificación del contribuyente
- Clave de acceso a servicios en línea
- Solicitud de inscripción de RUC naturales
- Documento para registrar el establecimiento del domicilio del contribuyente
- Calificación artesanal emitida por el organismo competente.

CAPÍTULO II

ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 Métodos

En la siguiente sección se explica qué tipo de método se realiza para la implementación del dark kitchen. La metodología por usar tiene como fin identificar la información que se necesita para realizar el análisis.

Esta investigación tendrá un enfoque mixto, es decir, se efectuará el método deductivo-inductivo, además se realizará el método cualitativo, el método cualitativo nos permitirá estudiar y analizar el comportamiento de los consumidores.

El método inductivo permitirá llegar a una proposición general partiendo de casos particulares, mientras el método deductivo identifica fenómenos observables a través de hipótesis.

El estudio cualitativo se realiza con el objetivo de conseguir percepciones y preferencias que nos permita desarrollar un perfil de nuestro cliente ideal para poder rentar los espacios adecuados bajo el estilo de dark kitchen o cocina fantasma. Se recolectará la información a través de entrevista a los dueños de restaurantes con el fin de conocer la aceptación de negocio y saber si la idea es rentable.

2.1.1. Modalidad y Tipo de Investigación

La investigación de este estudio será de modalidad no experimental y de tipo descriptivo ya que indaga los rasgos y características de índole fundamental, con el fin de determinar la rutina de los clientes o de las empresas que se desee evaluar. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

La investigación descriptiva permite encontrar las cualidades clave de los clientes potenciales, gustos, preferencias, entorno, asimismo ayuda a relacionar entre dos o más variable que aparezcan en la investigación.

Este tipo de investigación ayudará a crear los pasos a seguir para realizar el estudio, establecer técnicas y métodos que se puedan emplear, se utilizará instrumentos que permitan determinar la perspectiva de la investigación y realizar el respectivo análisis de los datos recolectados.

2.2 Variables

Las variables decisorias para usar en la presente investigación son el VAN y el TIR

2.2.1 Operacionalización de Variables

Revisar (**Anexo N° 1**)

2.3 Población y Muestra

2.3.1 Población

Se comprende como población al grupo de personas que integran un estudio, así la población objetivo son las personas que realizan labores de forma independiente para poder implantar un interés sobre la oferta de dark kitchen.

Para el siguiente estudio se tomará en cuenta como población a los emprendedores independientes de la ciudad de Guayaquil. Según el INEC el total es de 12.177 emprendedores. Se toma en cuenta a los emprendedores debido a que el proyecto va dirigido a negocios gastronómicos.

2.3.2 Muestra

La muestra es la pequeña parte que se toma de la población con el fin de determinar las características de dicho grupo. Nuestra muestra será los emprendedores que quieren alquilar un lugar físico con todos los elementos necesarios para el desarrollo de cualquier producto gastronómico.

Por lo tanto, se realizará la siguiente fórmula estadística que corresponde a la población finita.

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

En donde:

- N representa el tamaño de la población que se escogió para sacar el número de personas que pertenecen al sector de emprendedores independientes de la ciudad de Guayaquil. Según el INEC corresponde a 12.177.
- Z corresponde a la desviación estándar y se extrae de la división del nivel de confianza, en este caso se utilizará un nivel del 95%, por lo que el valor es de 1.95.
- p y q son las probabilidades de éxito y fracaso, se fijan valores proporcionales de 50% y -50% ya que una persona tiene dos probabilidades el cual puede ser o no ser encuestada.

- e se define como el máximo error permitido, por consiguiente, se estima un valor del 5%.
- n representa la muestra calculada, la cual corresponde a un valor de 369 personas.

Z= 1,95	$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$
p= 50%	
q= 50%	
N=12.177	$n = \frac{(12.177)(0.50)^2(1.95)^2}{(12.177-1)(0.05)^2 + (0.50)^2(1.95)^2}$
he= 5%	
n=?	$n = 11.575$
	n

2.4 Técnica de Recolección de Datos

La técnica de recopilación de información son registros que nos permiten conseguir información necesaria para la investigación. Esta investigación se efectuará mediante fuentes primarias y secundarias, a través del siguiente instrumento:

Encuestas. – Es una herramienta que se utiliza con mayor frecuencia, esta técnica se efectúa mediante un cuestionario a una muestra de personas o determinado grupo de personas. Esta técnica será de mucha ayuda para conocer a nuestro cliente potencial, es decir, saber los intereses, gustos, preferencias, etc. Para el presente trabajo se tomará en cuenta a los emprendedores independientes a través del medio online y contará con un cuestionario formado de 20 preguntas con el fin de inquirir en los gustos, preferencias e intereses de las cocinas fantasmas en la ciudad de Guayaquil.

2.5 Estadística Descriptiva e Inferencial

En la presente investigación se procederá a utilizar varias herramientas que permitirán analizar el procesamiento de cada objetivo.

Por lo tanto, para efectuar el primer objetivo se realizará un análisis de mercado a través de encuestas para conocer la demanda, es decir las preferencias de nuestro cliente donde los resultados finales se presentarán a través de tablas de distribución de frecuencias.

En el segundo objetivo se presenta todos los gastos administrativos, localidad del proyecto, organización y distribución del trabajo, equipos y herramientas necesarias para el desarrollo del proyecto, esto será presentado mediante plantillas de Excel.

Para el desarrollo de las estrategias de acuerdo con el tercer objetivo se efectuará un análisis PESTEL, FODA y CANVAS. El análisis PESTEL permitirá ejecutar estrategias donde se estudia las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas que intervienen con las oportunidades o amenazas que surgen desde un principio. El análisis FODA nos ayudará a estudiar los factores externos e internos para poder señalar las fortalezas y debilidades que se muestren en el entorno de la empresa.

El modelo CANVAS permitirá conocer tanto nuestro modelo comercial como el de nuestros competidores y así entender quiénes son nuestros clientes y cuáles serán nuestros productos.

Para terminar el cuarto objetivo se explicará la rentabilidad del proyecto a través de indicadores financieros donde se emplea el flujo de caja, balance de situación, apalancamiento financiero en un periodo de 5 años y serán presentados mediante tablas.

2.6 Cronograma de Actividades

El presente trabajo se hará mediante plazos establecidos por la Universidad, donde corresponde un periodo de 6 meses en los que se efectuará las diversas labores metodológicas para conseguir los resultados de cada objetivo planteado.
Revisar **(Anexo N°3)**

RESULTADOS

Analizar el Mercado para Determinar la Oferta y Demanda de este Modelo de Negocio

En esta sección se presentará el análisis de la encuesta realizada a 369 personas que cuentan con un emprendimiento gastronómico de la ciudad de Guayaquil, el fin de esto es saber las distintas características del mercado y poder establecer el servicio adecuado a las necesidades de los emprendedores.

La siguiente encuesta se realizó de manera aleatoria a los emprendedores mediante los medios virtuales, se instituyó como requisitos que tengan un negocio gastronómico, los resultados se presentan a continuación:

Género

En base a los datos recolectados en la encuesta, se puede observar que el 65,6% - 242 de las personas encuestadas pertenecen al género femenino y el 34,4% - 127 personas corresponden al género masculino.

Evidenciando que la mayor población emprendedora de la ciudad de Guayaquil son mujeres.

Tabla 1

Género

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	127,0	34,4%
Femenino	242,0	65,6%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Nivel de Estudio

Al realizar la tabulación de datos de la pregunta N° 2, el nivel de estudio de la mayoría de encuestados 54,7% (202 personas) terminaron la secundaria, el 24,9% (92 personas) con instrucción técnica, el 19% (70 personas) tienen una carrera universitaria y solo el 1.4% (5 personas) tiene un posgrado.

Tabla 2***Nivel de Estudio***

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	202	54,7%
Técnica	92	24,9%
Universitaria	70	19,0%
Posgrado	5	1,4%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Rango de Edad

Del total de las personas encuestadas, el 74% de los encuestados tienen un rango de edad entre los 35 a 50 años, siguiendo el 16% que corresponde a los 25 a 35 años, también el 5,1% tienen más de 50 años y por último el 4,9% con menos de 25 años. La mayor población con un emprendimiento gastronómico son personas de 35 a 50 años.

Tabla 3***Rango de Edad***

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25	18	4,9%
De 25 a 35	59	16,0%
De 35 a 50	273	74,0%
Más de 50	19	5,1%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Sector de Residencia en la Ciudad de Guayaquil

Tomando en cuenta la zona geográfica se puede observar que el 51,8% de las personas encuestadas (191 personas) pertenecen a la zona Norte de Guayaquil, seguido del 31,2% (115 personas) correspondiente a la zona Sur y por último el 17,1% (63 personas) a la zona Centro. La mayor población objetivo está ubicada al norte de Guayaquil.

Tabla 4

Sector de Residencia

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Norte	191	51,8%
Centro	63	17,1%
Sur	115	31,2%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Emprendimiento Orientado a la Gastronomía

De acuerdo con los datos levantados de la encuesta, las 369 personas encuestadas cuentan con un emprendimiento propio enfocado a la gastronomía en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 5

Emprendimiento Gastronómico

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	369	100,0%
No	0	0,0%
Total	369	100%

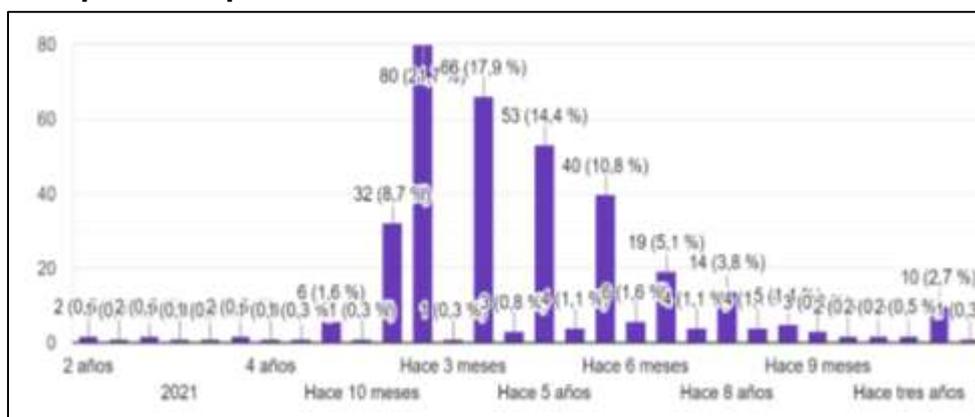
Elaborado por: La Autora, 2023

Inicio del Emprendimiento Gastronómico

En base a la encuesta realizada, la mayor parte de las personas encuestadas cuentan con un emprendimiento de 3 a 5 años, mientras que otros cuentan con su negocio desde hace 7 años o más.

Figura 1

Tiempo de Emprendimiento Gastronómico



Elaborado por: La Autora, 2023

Productos Gastronómicos

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta el 32,2% (119 personas) ofrecen asados (arroz con menestra y carnes varias asadas), el 28,6% (108 personas) venden comida rápida entendiéndose (hamburguesas, salchipapa, papipollo, hot dog), el 20,1% (74 personas) comercializan desayunos y el 19,1% (70 personas) ofrecen piqueos varios (corviche, papa rellena, empanadas, tortillas). La mayor acogida de platos gastronómico en la ciudad de Guayaquil son los asados, seguido de la comida rápida.

Tabla 6

Productos Gastronómicos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Desayunos	74	20,1%
Asados	119	32,2%
Comida rápida	108	28,6%
Piqueos varios	70	19,1%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Tiempo de Dedicación al Emprendimiento Gastronómico

En base a la respuesta de los 369 encuestados, el 62,6% (231 personas) dedican de 6 a 9 horas al día su negocio, el 34,4% (127 personas) brindan de 2 a 5

horas al día y finalmente el 3% (11 personas) le ofrecen de 10 a 12 horas al día. La mayoría de los emprendedores de 6 a 9 horas al día están con toda la atención y esfuerzo al éxito de sus negocios.

Tabla 7

Tiempo de Dedicación al Emprendimiento

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
2-5 horas al día	127	34,4%
6-9 horas al día	231	62,6%
10-12 horas al día	11	3,0%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Días que Ofrece su Producto Gastronómico

De acuerdo con las respuestas de los encuestados el 37,4% ofrece su producto gastronómico todos los días, seguido del 32,8% que lo ofrece cinco veces a la semana y el 29,8% seis veces a la semana.

Tabla 8

Días a la Semana de Trabajo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Cinco veces a la semana	121	32,8%
Seis veces a la semana	110	29,8%
Todos los días	138	37,4%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Grado de Importancia de su Emprendimiento Gastronómico

De las 369 personas el 77,7% (287 personas) considera que su emprendimiento es el muy importante ya que es el único sustento del hogar, mientras que 22,3% (82 personas) su emprendimiento es un ingreso adicional en el hogar. Denotando que la mayoría de los emprendedores se sustentan a través de su negocio propio.

Tabla 9

Grado de Importancia de su Emprendimiento

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Es el muy importante, porque es el único sustento en el hogar	287	77,7%
No tan importante, es un ingreso adicional en el hogar	82	22,3%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Pretensión de Alquiler de Local

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta, se puede observar que las 369 personas encuestadas piensan en alquilar un local para su negocio, ya que su emprendimiento se desenvuelve en su propio hogar. Para el crecimiento del negocio sería factible un local alquilado con mayor amplitud.

Tabla 10

Pretensión de Alquiler de Local

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	369	100,0%
No	0	0,0%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Cuenta con Capital Propio

Según los datos obtenidos de la encuesta, el 62,5% (231 personas) no cuentan con un capital propio para poder abrir su propio local, mientras que el 37,5% (138 personas) si cuentan con un capital propio. La mayor parte de los emprendedores han generado un capital aprobado para desarrollar su negocio.

Tabla 11

Cuenta con Capital Propio

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
----------------	-------------------	-------------------

Si	138	37,5%
No	231	62,5%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Disposición de Alquilar el Dark Kitchen

Los resultados de las encuestas refieren que el 65,2% (241 personas) no tienen disposición a alquilar por horas las cocinas profesionales. Mientras el 34,8% (128 personas) si rentasen el servicio porque su capital financiero les da la autonomía de adquirir un dark kitchen por horas.

Tabla 12

Disposición a Alquilar el Dark Kitchen

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	128	34,8%
No	241	65,2%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Horario de Alquiler del Servicio

En base a las respuestas de las 369 personas, el 64,2% (237 personas) reservaría el servicio en la tarde, el 32,8% (121 personas) en horario de la mañana y el 3% (11 personas) en la noche.

Tabla 13

Horario de Alquiler del Servicio

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
7:00 – 12:00	121	32,8%
13:00 – 18:00	237	64,2%
18:30 – 23:30	11	3,0%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Conocimiento de Dark Kitchen

Según los datos obtenidos de la encuesta el 87,7% (324 personas) no han alquilado el servicio de un dark kitchen y el 12,3% (45 personas) si ha solicitado este tipo de servicio. Esta idea de negocio es poco conocida en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 14

Conocimiento de Dark Kitchen

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	12,3%
No	324	87,7%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Conocimiento de otras Compañías de Dark Kitchen

Después de una investigación de los oferentes de este tipo de servicio en la ciudad de Guayaquil, se integró en la encuesta los nombres de los mismos para saber cuál compañía tiene mayor acogida en el mercado, de acuerdo con las respuestas de las personas encuestadas el 6,50% (24 personas) han utilizado los servicios de Tagliere, el 3,50% (13 personas) Monchito kitchen go y el 2,3% (8 personas) Monchito kitchen. En contraste con la gran mayoría de encuestados que dice no han solicitado ninguna de estas compañías ni servicios 87,7% (324 personas).

Tabla 15

Conocimiento de las Compañías de Dark Kitchen

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Tagliere	24	6,50%
Monchito kitchen to go	13	3,50%
Monchito kitchen	8	2,3%
No conoce	324	87,7%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Materiales que se Necesita en el Dark Kitchen

En base a los resultados obtenidos de las personas encuestadas, el 42,7% (158 personas) necesitan una cocina industrial con horno, seguido del 38,7% (143 personas) requieren ollas, utensilios y pailas, el 15,30% (56 personas) solicitan parrillas y freidoras y solo el 3,3% (12 personas) precisan pasteurizador y mantecadora. Por lo que, es indudable la necesidad de cocinas y ollas industriales para una expansión del negocio gastronómico.

Tabla 16

Materiales que se Necesita en el Dark Kitchen

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Cocina industrial y Horno	158	42,70%
Parrillas y freidoras	56	15,30%
Pasteurizador, mantecadora	12	3,3%
Ollas, utensilios y pailas	143	38,7%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Horas de Alquiler del Dark Kitchen

En base a las respuestas obtenidas en la encuesta el 50,3% (186 personas) están dispuestos a pagar \$220 por 2 veces al mes de alquiler, seguida del 39,4% (145 personas) que estarían de acuerdo con cancelar \$30 por hora en la cocina profesional, el 10,3% (38 personas) están dispuestos a pagar \$50 por hora.

Tabla 17

Horas de Alquiler del Dark Kitchen

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
5 horas-\$150	145	39,4%
5 horas-\$250	38	10,3%
5 horas-\$350	0	0,0%
Por 2 veces mes-\$220	186	50,3%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Días de Alquiler del Dark Kitchen

En base del resultado de la encuesta se conoce que el 58,60% (216 personas) adquirirían el servicio de 1 – 5 días al año, mientras el 22,4% (83 personas) de 11 – 18 días al año, seguido del 13,8% (51 personas) 6 – 10 días al año y solo el 5,2% (19 personas) más de 18 días al año.

Tabla 18

Días de Alquiler del Dark Kitchen

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
11 – 18 días al año	83	22,40%
6 – 10 días al año	216	58,60%
1 – 5 días al año	51	13,8%
Más de 18 días al año	19	5,2%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Promociones

Del total de las personas encuestadas el 73,7% (272 personas) les gustaría tener horas gratis en la cocina, mientras que el 26,3% (97 personas) prefiere más entregas a domicilio gratis.

Tabla 19

Promociones

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Más entregas a domicilio gratis	97	26,3%
Horas en la cocina gratis	272	73,7%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Entrega a Domicilio

Del total de las personas encuestadas el 51,5% (190 personas) están de acuerdo en pagar \$ 3 por, mientras que el 48,5% (179 personas) no están de acuerdo en el pago adicional por entregas a domicilio gratis.

Tabla 20

Entrega a Domicilio

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	190,035	51,5%
No	178,965	48,5%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Servicio Adicional de Domicilio

En base del resultado de la encuesta se conoce que el 47,80% (176 personas) adquirirían el servicio de 3 – 6 días al año, mientras el 26,0% (97 personas) no contrataría el servicio adicional, seguido del 17,8% (66 personas) 7 – 10 entregas al año y solo el 8,2% (30 personas) de 11 entregas al año.

Tabla 21

Entrega a Domicilio Adicional

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
3 a 6 entregas al año	176	47,80%
7 a 10 entregas mes	66	17,8%
11 a 14 entregas mes	30	8,2%
no contrataría	97	26%
Total	369	100%

Elaborado por: La Autora, 2023

Después de realizar la encuesta a la muestra poblacional (369 emprendedores gastronómicos de la ciudad de Guayaquil), se concluye que:

- La mayor parte de los clientes potenciales tiene entre 35 a 50 años.
- La mayor parte de la población objetivo es de sexo femenino, el 51,8% residen en el sector norte de Guayaquil, por lo que la empresa se ubicaría en Sauces 6.
- El 32,8% de la población objetivo comercializa sus productos gastronómicos al menos 5 veces a la semana.
- El 62,5% de la población objetivo cuenta con capital propio para alquilar un local y expandir su emprendimiento gastronómico.

- El 34,8% de los emprendedores estaría dispuestos a alquilar el servicio de "KitchenX" por horas, el horario de mayor acogida sería 13:00 a 18:00. Por lo que, el dark kitchen funcionara en el horario de 7:00 – 19:00.
- El 50,3% de los encuestados que están dispuestos a pagar \$220 por 2 veces alquilas el dark kitchen y el 30,4% pagaría \$30 por hora de alquiler del dark kitchen.
- El 51,5% de los encuestados contrataría el servicio adicional de entrega a domicilio.

Demanda

La demanda de mercado del presente modelo de negocio se dedujo a través de las respuestas de la encuesta aplicada a la muestra poblacional acerca de la acogida del servicio de un dark kitchen para emprendedores gastronómicos, la demanda potencial refiere a la cantidad de clientes potenciales que comercializan productos alimenticios preparados.

La demanda real (34,8%) son los emprendedores que tienen interés de adquirir el servicio de "KitchenX". La demanda objetivo (50,3%) de la demanda real son la cantidad de personas que tienen la necesidad y cuentan con el capital para alquilar el servicio de 5 horas por \$ 35,00 por día.

Tabla 22

Demanda

Año	Población Guayaquil	Emprendedores 0,44%	%Alquilar una cocina profesional	Demanda Real	%Mercado Objetivo	Demanda Objetivo
2022	2.772.896	12.177	34,8%	4.237	50,3%	2.131
2023	2.796.486	12.280	34,8%	4.274	50,3%	2.150
2024	2.819.334	12.381	34,8%	4.308	50,3%	2.167
2025	2.841.487	12.478	34,8%	4.342	50,3%	2.184
2026	2.866.233	12.586	34,8%	4.380	50,3%	2.203
2027	2.889.801	12.690	34,8%	4.416	50,3%	2.221

Elaborado por: La Autora, 2023

Oferta

Después de realizar la debida investigación de mercado, se logró conocer que 3 compañías guayaquileñas ofrecen el servicio de cocina fantasma. Los emprendedores que usan el servicio de **Tagliere** son el 6,5% de la demanda potencial, **Monchito kitchen to go** el 3,5% del mercado y **Monchito kitchen** 2,3% de la demanda de mercado. La oferta de mercado se basa al cálculo del 12,3% del mercado ocupado x los oferentes multiplicado por la demanda objetivo.

Tabla 23

Oferta en el mercado

Año	Demanda Objetivo	%Oferta en el Mercado	Alquiler Ofertado
2022	2.131	12,3%	262
2023	2.150	12,3%	264
2024	2.167	12,3%	267
2025	2.184	12,3%	269
2026	2.203	12,3%	271
2027	2.221	12,3%	273

Elaborado por: La Autora, 2023

Unidades a Ofertar por "KitchenX"

Al conocer la oferta de mercado se la procede a restar de la demanda objetivo y así determinar la demanda insatisfecha actual, "KitchenX" es una empresa que trabajara para satisfacer el 3% de la demanda insatisfecha proporcionando un espacio de cocina completamente equipado y listo para ser utilizado por emprendedores que deseen preparar y entregar alimentos a través de servicios de delivery. Brindando una infraestructura flexible y sin los altos costos de inversión para abrir y operar un negocio gastronómico, permitiendo a los usuarios enfocarse en la producción y entrega de alimentos sin preocuparse por aspectos logísticos y de infraestructura.

Tabla 24

Oferta de "KitchenX"

Año	Demanda Insatisfecha	Demanda a Satisfacer	Unidad ofertada Mensual	Unidad ofertada Anual
2022	-1869	3%	8	94
2023	-1885	3%	8	95
2024	-1901	3%	8	96
2025	-1916	3%	8	97
2026	-1932	3%	8	98
2027	-1948	3%	8	98

Elaborado por: La Autora, 2023

Estimar los Aspectos Técnicos y los Recursos Necesarios para la Implementación de la Cocina Fantasma

La parte técnica del proyecto muestra los aspectos operativos con la cual se puede iniciar las operaciones entre estas cuentan el tamaño, la localización, el proceso de servicio, los aspectos técnicos y los recursos necesarios.

Estructura Organizacional de "KitchenX"

El dark kitchen es un tipo de modelo de negocio que se basa en la preparación y entrega de alimentos para el servicio de domicilio o para llevar, no ofrece servicio de atención al cliente en el lugar.

Este tipo de empresa suele ser de estructura organizacional simple y tiene menos nivel jerárquico, este modelo de negocio será de tipo geográfico ya que será parte de una cadena o red que se ubicará en diferente ubicación geográfica.

Para iniciar las operaciones de una empresa que alquila cocinas fantasmas en Ecuador, se deben seguir varios pasos legales y administrativos, entre ellos:

- Registro mercantil como una persona jurídica ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Esto implica la elección de una estructura legal para "KitchenX" la cual es sociedad de responsabilidad limitada

- Obtención del RUC ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) para emitir facturas y realizar trámites fiscales relacionados con impuestos.
- Obtención de patente municipal que permita el funcionamiento de la empresa en el área específica donde se alquila las cocinas.

Personal

Es necesario contar con personal calificado para trabajar en “KitchenX” con experiencia en compañías gastronómicas dependiendo de su tamaño y alcance el personal se compone de los siguientes roles:

- **Gerente:** tareas de administración y dirección de “KitchenX”, también maneja las tareas relacionadas con la contratación y gestión del personal, como la elaboración de contratos, control de asistencia y manejo de nómina.
- **Asistente Administrativa:** tareas relacionadas al área administrativas, además de desarrollar estrategias de marketing online y gestionan las redes sociales de “KitchenX” para promocionar los productos y atraer a nuevos clientes.
- **Coordinador de Soporte Técnico y Logística:** se encarga de recibir las órdenes entregadas de los repartidores y consulta de envíos y logística, asegurándose de brindar un buen servicio y resolver cualquier problema o inconveniente que pueda surgir.
- **Contador:** se encarga de la contabilidad, facturación y pago a proveedores, también realiza análisis de costos y rentabilidad para tomar decisiones informadas.
- **3 Asistentes Motorizados:** son los encargados de entregar los pedidos a los clientes de cada emprendedor.
- **Auxiliar de Bodega y Limpieza:** supervisar los niveles de stock de alimentos e insumos en la cocina, realizando pedidos cuando sea necesario, además de la limpieza general.
- **Auxiliar de Cocina:** se encarga de envasar los alimentos crudos en paquetes de \$ 30,00 optimizando el uso de los recursos disponibles para entregarle a cada emprendedor en su turno asegurándose de que los alimentos lleguen en buen estado al cliente, además de supervisar las cocinas y bodegas para que se mantenga el orden de manera adecuada.

Infraestructura de “KitchenX”

La distribución de la compañía se reparte según a las necesidades orientadas al éxito del negocio, el mismo cuenta con un espacio de 15*25m un total de 375 m², la infraestructura es de 2 pisos, en la planta baja funcionarían 2 oficinas, baños, una sala de espera y una bodega. En la planta alta funcionarían 2 espacios completos y adecuados para que los emprendedores elaboren sus productos y distribuyan los pedidos con comodidad, además cuenta con baños y bodega.

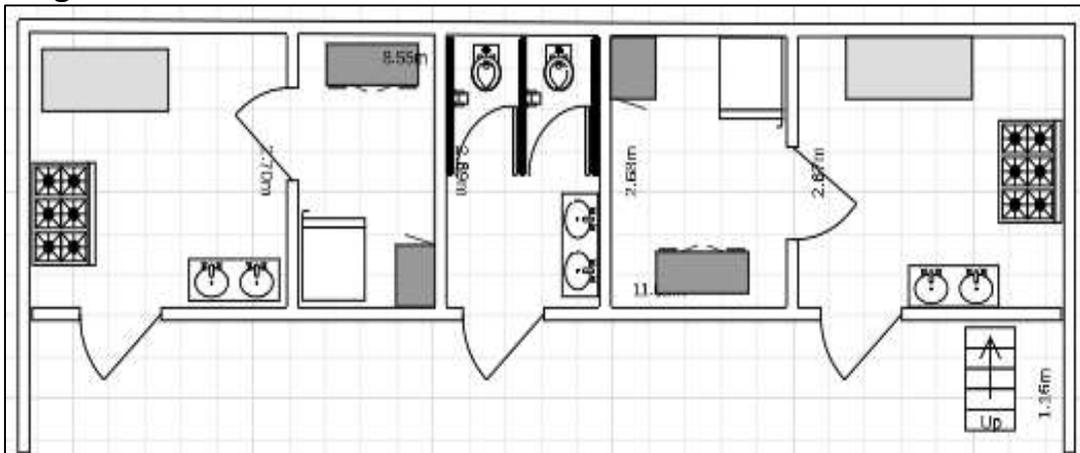
1. **Zonas de Preparación:** son áreas separadas para la preparación de diferentes tipos de alimentos, como carne, vegetales y productos horneados. Esto garantiza un flujo de trabajo eficiente y evita la contaminación cruzada.
2. **Área de Almacenamiento:** Es una zona adecuada para el almacenamiento de ingredientes secos, alimentos frescos y productos terminados. Esto permite mantener un suministro adecuado de alimentos y facilita la rotación de inventario.
3. **Estación de Pedidos:** Es una zona para recibir, procesar y empaquetar pedidos. Esto incluye mostradores y mesas donde los pedidos se preparan para su entrega a domicilio o recogida.
4. **Área de Despacho:** espacio designado para que los repartidores retiren los pedidos y salgan a entregarlos. Debe estar bien organizado y contar con sistemas para que los repartidores puedan recoger los pedidos de manera eficiente.
5. **Área de Lavado:** Debes contar con un área dedicada para lavar y sanitizar utensilios, ollas, sartenes y otros equipos. Esto garantizará la seguridad alimentaria y la higiene en la operación de la cocina.

Diagrama del Área de Producción

El diagrama del área de producción de “KitchenX” es una representación gráfica que muestra la disposición y distribución de los equipos, estaciones de trabajo y flujos de trabajo en la cocina fantasma. Ayuda a visualizar cómo está organizada la cocina y cómo se llevan a cabo las diferentes actividades de producción.

Figura 2

Diagrama de las Cocinas



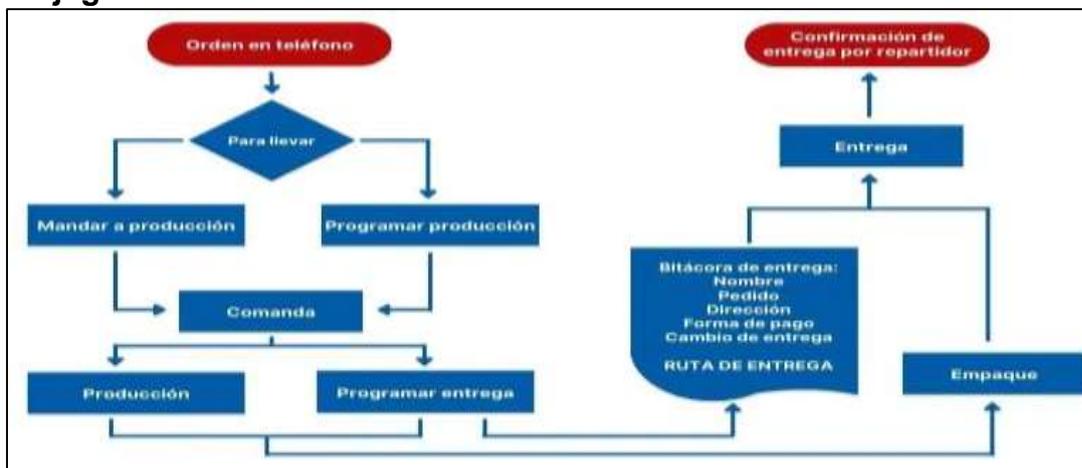
Elaborado por: La Autora, 2023

En la segunda planta es el área de producción donde funcionan 2 zonas equipadas con cocinas para funcionar, además de 2 bodegas y baños para el personal y emprendedores que alquilan el dark kitchen.

Para el correcto funcionamiento de producción y entrega de pedidos al consumidor final, se debe seguir los protocolos del flujograma de pedidos, en el cual el emprendedor de turno se ocupa de recibir las órdenes y cuando esté lista la orden trabajará directamente con el equipo de logística y entrega de la compañía, ya que el servicio de delivery está incluido.

Figura 3

Flujograma de Pedidos



Fuente: (Ortega, 2023)

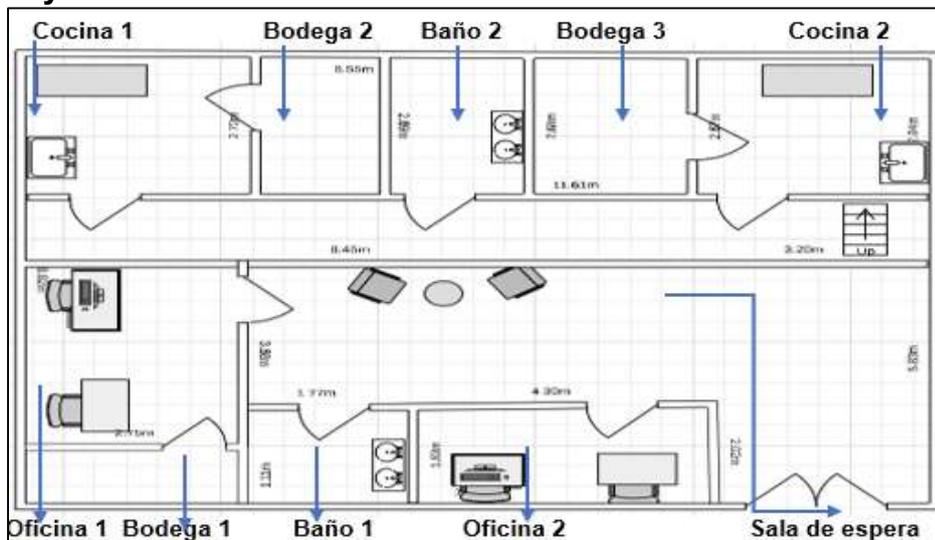
Elaborado por: La Autora, 2023

Layout de “KitchenX”

Se presenta un plano completo de la infraestructura de 2 pisos de “KitchenX” para un mejor entendimiento de la distribución del local. En la primera planta funcionan 2 oficinas para el personal de la compañía, además de un baño, bodega y sala de espera. En el segundo piso se encuentran 2 zonas de cocina con su respectiva bodega de almacenamiento, además de un baño de uso exclusivo de los emprendedores y su personal.

Figura 4

Layout de “KitchenX”



Elaborado por: La Autora, 2023

Protocolos de Seguridad y Eliminación de Desechos

Los protocolos de seguridad y desechos que se deben seguir en “KitchenX” incluyen:

- **Seguridad Alimentaria:** Cumplir con las normativas de higiene y manipulación de alimentos para garantizar la seguridad de los productos.
- **Almacenamiento Adecuado:** Mantener los alimentos correctamente almacenados en áreas separadas y etiquetados para evitar la contaminación cruzada.

- **Limpieza Regular:** Mantener una limpieza rigurosa y frecuente de las superficies de trabajo, utensilios y equipos para evitar la proliferación de bacterias y enfermedades.
- **Control de Plagas:** Implementar medidas para prevenir la presencia de insectos y roedores que puedan comprometer la seguridad alimentaria.
- **Gestión de Desechos:** Separar y gestionar correctamente los desechos generados en la cocina, como orgánicos, plásticos y cartón, siguiendo las normativas locales de reciclaje y eliminación de residuos. Cada emprendedor debe eliminar los desechos en cada turno que use la cocina fantasma.
- **Manejo de Productos Químicos:** Almacenar y utilizar de manera segura los productos químicos de limpieza, siguiendo las instrucciones del fabricante y evitando su contaminación con los alimentos.
- **Capacitación del Personal:** El personal de administración de “KitchenX” proveerá de entrenamiento regular sobre seguridad alimentaria y manejo de desechos a todo los emprendedores y su personal de cocina para garantizar el cumplimiento de los protocolos establecidos.

Aspectos Técnicos:

- **Sistema de Gestión de Entregas:** Dado que los dark kitchen se enfocan en la entrega de alimentos, es esencial contar con un sistema de gestión de entregas eficiente. Establecer una conexión segura con los principales servicios de entrega de comida a domicilio, como Uber Eats, Glovo y otros. Esto requerirá una suscripción a los servicios de entrega, así como una configuración y una integración exitosa de la información de sus productos entre su sistema y los servicios de entrega.
- **Infraestructura de Tecnología de la Información (TI):** Es fundamental contar con una infraestructura de TI sólida para gestionar las operaciones de “KitchenX”. Esto implica tener una conexión a Internet confiable y de alta velocidad, así como redes internas seguras para la comunicación y el intercambio de datos entre los diferentes sistemas y dispositivos.
- **Sistema de Pedidos en Línea:** Un dark kitchen se basa en los pedidos en línea, por lo que es esencial contar con un sistema de pedidos en línea robusto y fácil de usar. Esto puede incluir la implementación de un sitio web o una aplicación

móvil para que los clientes realicen pedidos, así como un sistema de gestión de pedidos eficiente para rastrear y administrar los pedidos entrantes.

- **Sistema de Gestión de Inventario:** Para mantener un control preciso del inventario y garantizar una gestión eficiente de los ingredientes y suministros, es recomendable utilizar un sistema de gestión de inventario. Este sistema puede ayudar a realizar un seguimiento de los niveles de existencias, realizar pedidos de reposición automáticamente y minimizar el desperdicio de alimentos.
- **Diseño de la Cocina:** El diseño de la cocina debe ser funcional y seguro para garantizar la máxima eficiencia. Los detalles en los que debe centrarse son la seguridad, la higiene, el transporte, el almacenamiento y la preparación de alimentos.
- **Distribución del Espacio:** La distribución de la cocina debe ser fluida y eficiente para optimizar el flujo de trabajo. Una disposición común es la de línea recta, donde los diferentes espacios, como la zona de preparación, cocción y emplatado, se organizan en una línea continua. Esto facilita el movimiento del personal y minimiza los tiempos muertos.
- **Zonificación:** Es importante dividir el espacio en zonas claramente definidas para las distintas etapas del proceso de preparación de alimentos. Por ejemplo, puede tener una zona de almacenamiento de ingredientes, una zona de preparación, una zona de cocción y una zona de emplatado. Esto ayuda a mantener el orden y la eficiencia en la cocina.
- **Equipamiento Adecuado:** Selecciona cuidadosamente los equipos de cocina que se adapten a tus necesidades específicas. Asegúrate de contar con equipos de alta calidad y eficientes, como hornos, estufas, parrillas, freidoras, cámaras de refrigeración, entre otros. También considera la instalación de sistemas de extracción de humos para mantener el ambiente de trabajo limpio y seguro.
- **Almacenamiento:** El espacio de almacenamiento debe ser adecuado para los ingredientes, utensilios y equipos necesarios. Considera el uso de estanterías, armarios y contenedores para mantener todo organizado y de fácil acceso. También es recomendable contar con una despensa grande con utensilios esenciales a mano.
- **Flujo de Trabajo Eficiente:** Diseñar el espacio de manera que el flujo de trabajo sea lógico y eficiente. Colocando la zona de preparación cerca de los

ingredientes y de los equipos de cocción para minimizar los desplazamientos del personal. Asimismo, asegurarse de contar con suficiente espacio de trabajo para que el personal pueda moverse cómodamente y realizar sus tareas de manera eficiente.

- **Higiene y Seguridad:** En un dark kitchen, la higiene y la seguridad son de suma importancia. Asegúrate de que el diseño de la cocina cumpla con las normas sanitarias vigentes y que haya suficientes áreas de lavado de manos, así como lavavajillas para mantener los utensilios limpios. También considera la instalación de sistemas de extinción de incendios y la ubicación adecuada de los extintores.
- **Iluminación Adecuada:** Elige una iluminación adecuada para la cocina, preferiblemente con luces LED brillantes y de bajo consumo energético. Una iluminación adecuada ayuda a crear un entorno de trabajo seguro y mejora la precisión al trabajar con los alimentos.
- **Equipo de Cocina:** El equipo de cocina es una parte esencial para el éxito de “KitchenX”. Esto incluye el equipo estándar para la preparación y el almacenamiento de alimentos, como una estufa, una cocina industrial, un horno, una nevera, una congeladora, una tostadora, una amasadora, una licuadora, una sartén de fondo pesado, una plancha, una olla presión, utensilios para pelar, cuchillos, tablas de cortar y otros utensilios.
- **Infraestructura:** Se necesita una infraestructura adecuada para el establecimiento de “KitchenX”. Esto incluye un suministro de agua seguro, una fuente de energía fiable, una ventilación adecuada y un sistema de almacenamiento y transporte seguro.
- **Manejo de Residuos:** El manejo de los residuos es una parte crucial para la seguridad de los alimentos. Debe haber una disposición segura y adecuada de los desechos de alimentos, así como una separación de los desechos orgánicos de los desechos no orgánicos.

Recursos Necesarios:

- **Equipamiento:** Se requiere equipamiento especializado para la operación de “KitchenX”. Esto incluye equipos de cocina, equipos de refrigeración, equipos de almacenamiento, herramientas de cocina, utensilios de cocina, equipos de limpieza y equipos de seguridad.

- **Software:** El software es un elemento esencial para la operación eficiente de “KitchenX”. Esto incluye software de facturación, software de gestión de inventario y software de gestión de almacenamiento.
- **Mobiliario:** Se requerirán utensilios de cocina y mobiliario para almacenar los alimentos y los equipos.
- **Productos Químicos:** Se requerirán productos químicos para la limpieza y desinfección de “KitchenX”.
- **Materiales de Empaquetado:** Se requerirán materiales de empaquetado para que los emprendedores lleven los alimentos preparados.

Línea de Negocio de “KitchenX”

La línea de negocio de la presente propuesta es el alquiler de cocinas fantasma a emprendedores gastronómicos donde cuentan con herramientas completas para la preparación y entrega de alimentos a domicilio o para empresas de terceros a través de plataformas de delivery.

Este modelo de negocio ha surgido en la necesidad de los emprendedores en un espacio que maximice la eficiencia en la producción de alimentos y reduzca los costos operativos al centrarse únicamente en la entrega a domicilio, sin contar con un espacio de comedor. Esto les permite atender un mayor volumen de pedidos y llegar a un público más amplio.

Los servicios por brindar a los emprendedores en “KitchenX” son los siguientes:

- Alquiler de cocinas, hornos, freidoras, utensilios de cocina.
- Bodegas de almacenamiento en seco
- Almacenamiento en frío
- Paquete de alimentos de \$ 30,00
- 10 Servicios de logística y entrega a domicilio por turno
- Charlas regulares acerca de la correcta higiene y manejo de desechos

Capacidad Operativa

La capacidad operativa de un dark kitchen puede variar dependiendo del tamaño y la infraestructura de la cocina.

La infraestructura de la 2 planta de “KitchenX” permite ofrecer 2 espacios con cocinas y las herramientas necesarias de 6*5 m, una bodega de 3*5 m. Por lo que, en cada turno de 5 horas 2 emprendedores podrán usar las instalaciones de forma independiente sin interrupciones en su trabajo.

El personal de entrega y logística trabaja directamente con los emprendedores para coordinar los pedidos y entregas a domicilio, mientras el personal administrativo realizara sus actividades en la planta baja del local.

“KitchenX” comienza sus funciones a las 7:00 am hasta las 19:00 de lunes a sábados, contando con 2 turnos en el día, repartidos a continuación:

Tabla 25

Turnos de Trabajo

Primer Horario 7:00 – 16:00	Segundo Horario 9:00 – 18:00	Tercer Horario 10:00 – 19:00
Gerente	Asistente Administrativa	Coordinador de Soporte Técnico y Logística
Contador	Asistente Motorizado	Asistente Motorizado
Asistente Motorizado		Auxiliar de Bodega y Limpieza.
Auxiliar de Cocina		

Elaborado por: La Autora, 2023

Posteriormente, al análisis del mercado a través de la encuesta se conoce la demanda insatisfecha, por la capacidad operativa, el personal e infraestructura del negocio se tomó en consideración solo el 3% de la demanda insatisfecha para estimar la oferta que se va a promocionar en el mercado.

Tabla 26

Capacidad Operativa

Año	Demanda Insatisfecha	Unidad ofertada Mensual 3%	Unidad ofertada Anual 3%	Turnos diarios en dark kitchen	Días laborales en dark kitchen/mes
2022	-1869	8	94	4	20
2023	-1885	8	95	4	20
2024	-1901	8	96	4	20

2025	-1916	8	97	4	20
2026	-1932	8	98	4	20

Elaborado por; La Autora, 2023

Diseñar Estrategias de Negocio y de Marketing para un Dark Kitchen

Para el desarrollo de las estrategias de acuerdo con el tercer objetivo se efectuará un análisis PESTEL, FODA y CANVAS.

Análisis PESTEL

PESTEL es una herramienta que se usa para analizar el entorno externo de una empresa, lo que incluye las políticas gubernamentales, los factores económicos, la sociedad, la tecnología, la ecología y el entorno legal. Esta herramienta proporciona un análisis de los factores que pueden afectar el éxito de un negocio en un entorno específico.

A continuación, se presenta un análisis PESTEL de una cocina Dark Kitchen en Guayaquil:

Políticas Gubernamentales:

El gobierno de Guayaquil ha puesto en marcha una serie de medidas para promover el desarrollo empresarial, incluido el apoyo a nuevas empresas. Esto incluye la reducción de los impuestos para las empresas, la eliminación de ciertos requisitos burocráticos y la simplificación de los procesos de licitación. Estos cambios en la política ayudan a las empresas de Dark Kitchen a tener acceso a la infraestructura y los recursos necesarios para operar con éxito.

Factores Económicos:

La economía de Guayaquil es relativamente estable, con un crecimiento sostenido y una inflación relativamente baja. Los precios de los alimentos son razonables, lo que permite a las empresas de Dark Kitchen ofrecer un servicio con precios competitivos. El hecho de que los costos de la producción sean bajos también reduce la barrera de entrada para los nuevos operadores.

Sociedad:

Guayaquil es una ciudad con una creciente población de personas jóvenes, que está cambiando el perfil socioeconómico de la ciudad. Esta nueva generación de habitantes está buscando nuevas formas de ampliar, lo que abre la puerta a las

empresas de Dark Kitchen para satisfacer las necesidades de esta nueva generación.

Tecnología:

La tecnología moderna ha facilitado el desarrollo de plataformas de entrega de comida, como Uber Eats y Glovo, que pueden ayudar a las empresas de Dark Kitchen a llegar a un público más amplio. Estas plataformas también permiten a los operadores de Dark Kitchen optimizar sus operaciones, mediante el uso de herramientas de seguimiento y análisis.

Ecología:

Guayaquil es una ciudad con un clima cálido y húmedo, lo que hace que sean necesarias medidas de seguridad adicionales para garantizar que los alimentos se mantengan seguros durante el proceso de entrega. Las empresas de Dark Kitchen deben asegurarse de que estén tomando las medidas necesarias para garantizar que los alimentos se entreguen en las condiciones adecuadas.

Entorno Legal:

El gobierno de Guayaquil ha establecido una serie de normas y regulaciones para garantizar la seguridad de los alimentos entregados. Esto incluye requisitos para la preparación y almacenamiento de los alimentos, así como la certificación de los operadores de Dark Kitchen. Estas normas deben seguirse para garantizar que los alimentos entregados sean seguros para el consumo.

Análisis PORTER

El análisis PORTER ayudará a conocer los factores claves que influyen en la competitividad y rentabilidad del negocio. Esto proporcionará una comprensión más completa de los factores que afectan en un dark kitchen

- **Rivalidad entre competidores:** Los dark kitchens operan principalmente a través de servicios de entrega de alimentos, la rivalidad entre competidores es alta. Las barreras para ingresar al mercado son bajas, lo que puede provocar una competencia intensa y presiones sobre los precios. Por ello, para prever riesgos y tener mayor ventaja es importante la planificación a corto, mediano y largo plazo que ayudará al control de las variables.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Las dark kitchens dependen de los proveedores de alimentos y suministros para operar. Cuando un producto tiene mucha demanda en el mercado es probable que haya una elevación de precio. Si existen pocos proveedores o si los proveedores tienen un poder de negociación fuerte, podrían imponer precios altos o condiciones desfavorables, lo que afectaría la rentabilidad del negocio. Al contar con estrategias ayudará a no desligarse de proveedores generando alianzas a largo plazo.
- **Poder de negociación de los clientes:** Los clientes de las dark kitchens tienen muchas opciones para elegir, especialmente en el mercado de la entrega de alimentos. Por lo tanto, los clientes tienen un poder de negociación fuerte, porque mientras más demandantes y exigentes son, los precios, la calidad de comida y del servicio de atención deben ser mejores y pueden cambiar fácilmente a otro proveedor si no están satisfechos. Esto puede limitar la capacidad de una dark kitchen para establecer precios y obtener beneficios.
- **Amenaza de nuevos competidores:** Aunque las barreras para ingresar al mercado de las dark kitchens pueden ser bajas, es importante considerar la inversión inicial requerida para establecer y promocionar una nueva marca de cocina fantasma. Los costos de marketing y publicidad pueden ser significativos, lo que podría disuadir a nuevos competidores potenciales.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Las dark kitchens están sujetas a la amenaza de productos sustitutos, como cocinas tradicionales o restaurantes con servicios tradicionales de comedor. Los clientes pueden optar por pedir alimentos de un restaurante tradicional o cocinar en casa en lugar de comprar comida de una dark kitchen. Esto puede afectar la demanda y la rentabilidad del negocio. Se debe mejorar constantemente la calidad de productos y reajustar los precios para ser más competitivos.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Ubicación estratégica en una zona de alto tráfico y conexiones estratégicas.

- Emprendedores con variedad de platos y postres saludables que ofrecen en el DARK KITCHEN.
- Utilizar ingredientes locales y respetar los métodos tradicionales de preparación de alimentos.
- El uso de tecnología avanzada para facilitar los pedidos y el procesamiento de pagos.
- Ofrecer un servicio al cliente excepcional.
- Los emprendedores cuentan con un equipo de profesionales calificados para los servicios de cocina.

Debilidades:

- Limitado capital para invertir en equipos y tecnología.
- Falta de conocimiento en el área de la tecnología de la información.
- Dependencia de terceros para la entrega de platos.
- La falta de una estrategia de marketing adecuada para promocionar el DARK KITCHEN.

Oportunidades:

- Aprovechar la tendencia mundial hacia la comida saludable.
- Explorar nuevos mercados con el fin de ampliar la base de clientes.
- Utilizar la tecnología para mejorar el proceso de pedidos y entregas.
- Explorar nuevas formas de promocionar el DARK KITCHEN.
- Explorar nuevos canales de distribución para aumentar la visibilidad.

Amenazas:

- Los cambios en los gustos y preferencias de los clientes.
- La competencia de otros DARK KITCHEN en el mercado.
- La falta de acceso a ingredientes frescos y de calidad.
- Los cambios en el entorno regulatorio.
- Los cambios en el mercado de la tecnología de la información.

Business Model Canvas

Se utiliza el modelo Canvas con el fin de la simplicidad de los elementos vinculantes de acuerdo con los giros comerciales construidos a través de la interacción del bloque. Este modelo ayudará a establecer una relación lógica entre

los componentes de la organización y todos los factores, ya sea que afecten o no el éxito y explican en detalle las ideas de negocios a varios factores que los afectan al principio.

Socios Claves:

- Emprendedores independientes que trabajarán en las cocinas profesionales.
- Empresas que ofrezcan soporte al mantenimiento de los equipos de cocina e infraestructura como los que brindan servicios de limpieza y desinfección.
- Socios inversionistas

Segmento de Mercado:

- Emprendedores de comida rápida en Guayaquil
- Emprendedores con delivery
- Emprendedores con servicio a domicilio.

Propuesta de Valor:

“KitchenX” en Guayaquil ofrece una amplia variedad de emprendedores de comida rápida y restaurantes con delivery, a precios asequibles y con un alto nivel de calidad y frescura. Ofrecemos una experiencia única en la entrega de comida rápida y con delivery, con una atención personalizada a cada cliente.

Actividades Clave:

- Preparación de alimentos de alta calidad.
- Entrega de alimentos a domicilio.
- Promoción de la marca a través de redes sociales.
- Gestión de pedidos y entregas.
- Gestión de la relación con los emprendedores.

Recursos Clave:

- Equipo de cocina de alta calidad.
- Personal capacitado para la preparación y entrega de alimentos.
- Redes sociales
- Software de gestión de pedidos y entregas.

Canales de Distribución:

- **Web:** el sitio web será la plataforma en línea para que los clientes realicen sus pedidos y reciban información sobre nuestros productos y servicios.

- **Redes sociales:** Utilizamos las principales redes sociales para promocionar nuestros productos y servicios.

Relación con los Clientes:

El máximo objetivo de “KitchenX” es construir relaciones duraderas con nuestros emprendedores, ofreciendo un servicio de primera calidad y una atención personalizada. Utilizamos herramientas de redes sociales y software para mejorar la comunicación y la experiencia del cliente.

Estructura de Costes:

Los costos y gastos del modelo de negocio se basan en la capacidad operativa, infraestructura y producción, esos costos son:

- Mantenimiento de la infraestructura y equipos de cocina.
- Servicios básicos.
- Costos de publicidad, marketing y mantenimiento del sitio web.
- Costes de alquiler del local
- Costes de suministros

Fuentes de Ingresos:

- Ventas de turnos de alquiler del espacio de cocinas equipadas.
- Ventas de paquetes de alimentos adicionales para los emprendedores.
- Ventas de la entrega de servicio a domicilio adicionales para emprendedores.

Misión

Ofrecer a los emprendedores una experiencia de cocina profesional, brindando una amplia selección de herramientas y utensilios para preparar platos caseros, sabrosos y saludables a precios asequibles. Al mismo tiempo, se contribuye a la economía local proporcionando una plataforma para que los clientes locales puedan expandir su negocio a través de nuestra plataforma.

Visión

Ser la principal dark kitchen de la ciudad destacándose en la plataforma de entrega de comida a domicilio en Guayaquil, ofreciendo a los clientes una experiencia de cocina a domicilio única, con un amplio surtido de platos frescos y saludables a precios razonables.

Objetivo Estratégicos

Los objetivos estratégicos son las metas a largo plazo que “KitchenX” se propone alcanzar. Estas metas se derivan de una estrategia adecuada a la situación actual, la misión y la visión de la empresa. Los objetivos estratégicos guían las acciones y las decisiones en la empresa.

- **Eficiencia Operativa:** Optimizar el proceso de preparación y entrega de los pedidos para maximizar la productividad y minimizar los tiempos de espera.
- **Satisfacción del Emprendedor:** Garantizar una experiencia de alquiler y consumo satisfactoria para los clientes, brindando alimentos de calidad, cocinas completas y entregas rápidas y precisas.
- **Expansión Geográfica:** Ampliar la cobertura de entrega a través de asociaciones con plataformas de entrega, permitiendo llegar a un mayor número de clientes en diferentes áreas.
- **Innovación de Productos:** Desarrollar y ofrecer nuevas propuestas gastronómicas que se adapten a las preferencias y demandas del mercado, para que los emprendedores mantengan la oferta fresca y atractiva para los consumidores.
- **Gestión de Costos:** Implementar medidas para optimizar los costos operativos, como la gestión eficiente de inventarios, negociación con proveedores y el uso de tecnología para reducir desperdicios y gastos innecesarios.

Estrategias de Fidelización

La estrategia que se utilizará será una estrategia de enfoque, es decir se identificó un determinado nicho de mercado en el que casi no hay competencia. Este tipo de estrategia es aconsejable para el inicio de los negocios porque se conserva un mayor conocimiento de las necesidades del cliente.

Dicho enfoque está orientado a empresarios en el sector gastronómico. El negocio ofrecerá un servicio integral donde se brinde información de alquiler de cocinas profesionales y de almacén, así como otros servicios adicionales y complementarios que harán crecer al emprendedor.

Se empleará también plataformas de entrega de alimentos a domicilio que sea rentable, segura y fácil de usar para los clientes y así poder llegar a todas

partes de Guayaquil. Además, trabajaremos para mejorar la imagen de nuestro negocio mediante el uso de herramientas de marketing innovadoras. Finalmente, nos esforzaremos por ofrecer precios asequibles para nuestros clientes.

Estrategias de Marketing

- **Presencia en Redes Sociales:** Utilizar plataformas como Instagram, Facebook y Twitter para promocionar los servicios, interactuar con los seguidores y responder preguntas.
- **Colaboraciones y Alianzas Estratégicas:** Trabajar con influencers o bloggers de comida que tengan una audiencia relevante para promocionar el dark kitchen y sus servicios.
- **Programas de Lealtad:** Implementar un sistema de recompensas para fomentar la fidelidad de los clientes, como descuentos por referidos o puntos acumulables.
- **Estrategias de email Marketing:** Enviar newsletters periódicas con promociones exclusivas, novedades en el menú y recordatorios de pedidos anteriores.
- **Campañas Publicitarias Online:** Utilizar plataformas publicitarias como Google Ads y Facebook Ads para llegar a un público más amplio y segmentado.

Estrategias Publicitarias

Las estrategias publicitarias del dark kitchen son las tácticas empleadas para promocionar y dar a conocer el negocio de entregas de comida a domicilio sin establecimiento físico. Estas estrategias son:

- **Marketing en Línea:** Utilizar las redes sociales, el sitio web y las aplicaciones de entrega de alimentos para promocionar el negocio y atraer clientes.
- **Publicidad Pagada:** Invertir en anuncios en línea o en medios de comunicación locales para aumentar la visibilidad del dark kitchen.
- **Colaboraciones con Influencers:** Trabajar con influencers o bloggers de alimentos para promocionar el dark kitchen y generar recomendaciones.

- **Programas de Fidelidad:** Ofrecer descuentos exclusivos o incentivos a los clientes frecuentes para fomentar la lealtad.
- **Promociones y Ofertas Especiales:** Crear campañas promocionales que atraigan a nuevos clientes, como descuentos por tiempo limitado o regalos gratuitos con la compra.
- **Reseñas y Testimonios:** Solicitar a los clientes satisfechos que compartan sus experiencias y comenten sobre el negocio en línea.
- **Estrategias de SEO Local:** Optimizar el contenido online para aparecer en búsquedas locales de comida a domicilio y aumentar la visibilidad.

Realizar un Análisis Financiero que Evalúe la Rentabilidad del Mercado

El análisis financiero evaluó la rentabilidad del mercado del modelo de negocio de un dark kitchen se examinó los ingresos y costos para determinar si el negocio es rentable. Se evaluaron factores como las fuentes de ingresos, los costos variables y fijos, el margen de contribución y de rentabilidad. También se realiza un análisis de sensibilidad para evaluar diferentes escenarios.

Activo Fijo o No Corriente

A continuación, se presenta la inversión de los activos fijos con sus respectivos montos de depreciación, valor residual y vida útil.

Tabla 27

Activos No Corriente

Activos No Corrientes	Inversión	Depreciación	Valor Residual	Vida Útil
Maquinaria y Equipo	\$ 12.678,23	\$ 1.141,04	\$ 6.339,12	10
Materiales y Repuestos	\$ 416,91	\$ 37,52	\$ 208,46	10
Instalaciones	\$ 5.000,00	\$ 450,00	\$ 2.500,00	10
Muebles y Enseres	\$ 3.579,73	\$ 252,52	\$ 1.380,18	10
Vehículo y Equipo de Transporte	\$ 4.500,00	\$ 855,00	\$ 225,00	5
Equipo de computación	\$ 2.800,00	\$ 933,33	-	3
Equipo de oficina	\$ 2.069,00	\$ 186,21	\$ 1.034,50	10
Total	\$ 31.043,87	\$ 3.855,63	\$11.687,25	

Elaborado por: La Autora, 2023

El monto de depreciación anual va cambiando de acuerdo con la vida útil de cada uno de los activos, en año 4 y 5 no se deprecian el valor de equipos de computación ya que su vida útil termino, pues estos se deprecian 33,3% por año. El detalle de inversión financiera de cada uno de los activos fijos del modelo de negocio se presenta en el (Apéndice N°1)

Tabla 28

Depreciación Acumulada

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	\$ 3.855,63	\$ 3.855,63	\$ 3.855,63	\$ 2.922,29	\$ 2.922,29
Depreciación acumulada	\$ 3.855,63	\$ 7.711,25	\$11.566,88	\$15.422,51	\$18.344,80

Elaborado por: La Autora, 2023

Activos Diferidos o Activos Intangibles

Los activos intangibles son activos no físicos que tienen un valor para “KitchenX”, como patentes, permisos, diseños, etc. Son gastos pagados por anticipado que se convertirán en beneficios económicos en el futuro

Tabla 29

Activos Intangibles

Descripción	Subtotal
Obtención del RUC (SRI)	\$ 2,00
Pago de inspección al cuerpo de bomberos	\$ 58,00
Patente municipal	\$ 55,00
Matrícula de comercio	\$ 70,00
Permisos de funcionamiento o tasa de habilitación de locales	\$ 20,00
Permiso y certificado sanitario de los empleados del local	\$ 50,00
Arte del logo	\$ 25,00
Diseñador gráfico de páginas web y papelería	\$ 45,00
Costo de transporte y gastos por buscar cotizaciones	\$ 5,00
Imprevistos	\$ 900,00
Total	\$1.230,00

Elaborado por: La Autora, 2023

Materiales e Insumos Directos e Indirectos

Este ítem hace referencia a todos los alimentos que incluyen en el paquete de provisiones alimentarias para elaborar los platos gastronómicos e insumos indirectos para la venta de los emprendedores. El detalle de los materiales de fabricación se presenta en el (**Apéndice N°2**)

Tabla 30

Materiales de Fabricación

Descripción	Subtotal
Provisiones Alimentarias Directas	\$ 2.579,45
Insumos Indirectos	\$ 234,00
Total	\$ 2.813,45

Elaborado por: La Autora, 2023

Pronóstico de Salarios e Inflación

La fuente de los pronósticos del salarios e inflación es el banco central del Ecuador y se lo utilizó para realizar las proyecciones de costos, ingresos y gastos

Tabla 31

Pronósticos de Inflación y (SBU)

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4 *	Año 5 *
Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Inflación</i>	2,66%	2,07%	1,65%	1,39%	1,94%	1,76%
<i>SBU</i>	\$ 425	\$ 450	\$ 475	\$ 500	\$ 510	\$ 519

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: La Autora, 2023.

Personal de Mano de Obra Directa

Según la idea de negocio planteada para desarrollar las operaciones directas con los emprendedores se necesita un auxiliar de cocina de planta que empaquete los alimentos y lleve contabilizado los materiales e insumos de fabricación, un auxiliar de bodega que supervise la utilización de insumos y reposición de inventarios, además de los 3 motorizados para la entrega de los delivery a domicilio.

Tabla 32

Mano de Obra Directa

Mano de Obra Directa	N.º de Personal	% Beneficios sociales	Remuneración mensual	Décimo tercero	Décimo cuarto
Asistente de bodega	1	11,15%	\$ 450,00	\$ 450,00	\$450,00
asistentes motorizados	2	11,15%	\$ 900,00	\$ 900,00	\$900,00
Auxiliar de cocina	1	11,15%	\$ 450,00	\$ 450,00	\$450,00
TOTAL, MOD	4		\$ 1.800,01	\$ 1.800,01	\$1.800,01

Elaborado por: La Autora, 2023.

Personal de Mano de Obra Indirecta

El personal de administración de “KitchenX” pertenecen a la mano de obra indirecta, aunque no intervienen directamente en los procesos de servicios, si administran y toman decisiones de forma consiente para el éxito del negocio.

Tabla 33

Mano de Obra Indirecta

Mano de Obra Indirecta	N.º de Personal	% Beneficios sociales	Costo de MOID mensual	Décimo tercero	Décimo cuarto
Gerente General	1	11,15%	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00
Asistente Administrativo	1	11,15%	\$ 450,00	\$ 450,00	\$450,00
Coordinador de soporte técnico	1	11,15%	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Contador	1	11,15%	\$ 550,00	\$ 550,00	\$550,00
TOTAL, MOD			\$ 2.150,01	\$ 2.150,01	\$ 2.150,01

Elaborado por: La Autora, 2023.

Proyección de Sueldos & Salarios

La proyección anual se desarrolló a base del sueldo mensual pagado a cada uno de los trabajadores de “KitchenX” más los beneficios sociales de ley multiplicado por la proyección de inflación del banco central por año.

Tabla 34

Proyección de Sueldos & Salarios

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asistente de bodega	\$ 5.400	\$ 5.489	\$ 5.565	\$ 5.673	\$ 5.773
asistentes motorizados	\$ 10.800	\$ 10.978	\$ 11.130	\$ 11.347	\$ 11.547
Auxiliar de cocina	\$ 5.400	\$ 5.489	\$ 5.565	\$ 5.673	\$ 5.773
Gerente General	\$ 7.800	\$ 7.928	\$ 8.038	\$ 8.195	\$ 8.339
Asistente Administrativo	\$ 5.400	\$ 5.489	\$ 5.565	\$ 5.673	\$ 5.773
Coordinador de soporte técnico	\$ 5.999	\$ 6.098	\$ 6.183	\$ 6.303	\$ 6.415
Contador	\$ 6.600	\$ 6.708	\$ 6.802	\$ 6.934	\$ 7.056
Subtotal	\$ 47.400	\$ 48.182	\$ 48.852	\$ 49.800	\$ 50.679
Decimos	\$ 7.900	\$ 8.030	\$ 8.142	\$ 8.300	\$ 8.446
Total	\$ 55.300	\$ 56.212	\$ 56.993	\$ 58.101	\$ 59.125

Elaborado por: La Autora, 2023.

Resumen de Gastos

Este ítem refiere a los costos asociados con las actividades de venta y administración de dark kitchen. Estos gastos incluyen publicidad y promoción, suministros de oficina, alquileres y otros gastos generales necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 35

Gastos de Venta y Administración

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Ventas					
Gastos Publicidad	\$ 3.600	\$ 3.659	\$ 3.710	\$ 3.782	\$ 3.849
Total, Gastos V.	\$ 3.600	\$ 3.659	\$ 3.710	\$ 3.782	\$ 3.849
Gastos Administrativos					
Gastos de Alquiler	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600
Gastos de Mantenimiento de Activos Operativos	\$ 2.529	\$ 2.570	\$ 2.606	\$ 2.657	\$ 2.704
Gastos de Transporte	\$ 3.000	\$ 3.049	\$ 3.091	\$ 3.151	\$ 3.207
Total, Gastos A.	\$ 27.129	\$ 27.227	\$ 27.298	\$ 27.409	\$ 27.511
Total	\$30.729,12	\$30.879,7	\$31.008,7	\$31.191,5	\$31.360,61

Elaborado por: La Autora, 2023.

Capital de trabajo

El capital de trabajo es la cantidad de dinero que "KitchenX" necesita para financiar sus operaciones diarias y mantener un flujo de efectivo adecuado. Se utiliza para cubrir los costos operativos y gastos corrientes mientras se espera la recuperación de los ingresos. Para su cálculo se realizó la suma de los costos variables, intereses bancarios y costos fijos dividido para los 365 días del año, posteriormente su resultado se multiplico por la suma de los días de inventario y de cuentas por cobrar.

Tabla 36

Capital de Trabajo

Detalle	Valor
Costo Anual Operacional	\$ 278,43
Días Ciclo de cobro	30
Días Ciclo de inventario	30
Capital de Trabajo	\$ 16.705,7

Elaborado por: La Autora, 2023

Estructura de la Inversión del Proyecto

La estructura de inversión refiere a cómo se distribuye la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto. Está formado por activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo.

Tabla 37

Inversión del Proyecto

Detalle	Monto
Activos No Corrientes	\$ 31.043,87
Activo Intangible y Otros Activos	\$ 1.230,00
Capital de Trabajo	\$ 16.705,74
Inversión Inicial Total	\$ 48.979,61

Elaborado por: La Autora, 2023

Estructura del Capital

La estructura del capital incluye tanto los recursos propios de los inversionistas como los recursos financiados por BanEcuador, la participación de los inversionistas es de 24.5% por un monto de \$ 11.989,81 cada uno. La suma total de los montos es de \$ 23.979,61 un total de 49% del capital.

Tabla 38

Estructura del Capital

Detalle	Participación	Monto
Capital Propio	49,0%	\$ 23.979,61
Financiamiento	51,0%	\$ 25.000,00
Total	100,0%	\$ 48.979,61

Elaborado por: La Autora, 2023

Préstamo Financiero

El préstamo financiero es por el monto de \$ 25,000 capitalizable a 5 años por 60 pagos mensuales.(Apéndice N° 3)

Tabla 39

Resumen de Pago de Interés

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses	\$2.553,86	\$2.094,59	\$1.582,17	\$1.010,45	\$372,58
Amortización	\$3.968,87	\$4.428,14	\$4.940,56	\$5.512,28	\$6.150,15

Elaborado por: La Autora, 2023

Tabla 40

Detalles del Préstamo

Datos del préstamo	Monto
Tasa Efectiva Anual de CFN	11,00%
Tasa Efectiva Mensual de CFN	0,92%
Meses	60
Año	5
Préstamo	\$ 25.000,00
Crédito Microempresa General	BanEcuador
Pago Método	Francés

Elaborado por: La Autora, 2023

Ingresos del Proyecto

Los ingresos del proyecto fueron estimados a partir de la multiplicación de la cantidad de la demanda a satisfacer de alquileres del dark kitchen por su precio y se sumó la multiplicación de la cantidad de delivery adicionales que los emprendedores están dispuestos a pagar por ese servicio.

Tabla 41

Ingresos proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquileres Vendidos	94	95	96	97	98
Precio unitario	\$ 150	\$ 152,48	\$ 154,59	\$ 157,60	\$ 160,38
Entregas a Domicilio adicionales	96	98	99	101	103
Precio unitario	\$ 3,00	\$ 3,05	\$ 3,09	\$ 3,15	\$ 3,21
Ingresos por Alquiler	\$ 95.386	\$ 97.785	\$ 99.954	\$ 102.696	\$105.417
Ingresos por DELIVERY	\$ 12.992	\$ 13.539	\$ 14.032	\$ 14.697	\$ 15.352
Total de Ingresos	\$108.379	\$ 111.324	\$ 113.986	\$ 117.393	\$ 120.769

Elaborado por: La Autora, 2023

Tasa Mínima de Rentabilidad

También se conoce como tasa de descuento o tasa de rendimiento requerida. La TMR se utiliza para evaluar la viabilidad de un proyecto, comparando el rendimiento esperado con el costo de oportunidad de los recursos invertidos.

- Cociente de Inflación 5 años atrás 0,49%.
- Prima de Riesgo 8,00%.

Se aplicó la fórmula siguiente:

$$\text{TMAR} = \text{inflación} + \text{interés} + (\text{inflación} * \text{interés}) = 12,49\%.$$

Tabla 42

TMAR Global

Quien Aporta	Aportación (%)	Rendimiento pedido (TMAR)	Promedio Ponderado
Accionistas	48,96%	12,49%	0,0611
Banco BanEcuador	51,04%	8,00%	0,0408
			0,1020
Total			10,20%

Elaborado por: La Autora, 2023

Como resultado del TMAR del inversionista 12,49% y la TMAR Global 10,2%. Estas tasas son necesarias para el análisis de viabilidad financiera de "KitchenX".

Flujo de Caja del proyecto

En el flujo de caja del proyecto se registraron los ingresos generados por las actividades del proyecto, así como los gastos asociados a la operación del mismo. Estos incluyen la inversión inicial, los costos de producción, los gastos de ventas y marketing, los impuestos, los costos de mantenimiento, entre otros.

La finalidad del flujo de caja del proyecto es determinar los flujos de efectivo netos, es decir, la diferencia entre los ingresos y los gastos en cada periodo de tiempo. Con esta información, se calculó indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN) \$10.430,56, la Tasa Interna de Retorno (TIR) 20,31% y el Periodo de Recuperación de la Inversión 4.22 años. (**Apéndice N° 4**)

Análisis de Sensibilidad

Son parámetros que afectan los resultados del proyecto o una decisión, se utilizó para medir la vulnerabilidad del mismo ante variaciones en ciertos factores clave. En el análisis de sensibilidad de los escenarios se realizó al variar individualmente un parámetro a la vez (costos, intereses e ingresos) manteniendo las demás constantes, se observó cómo afecta el resultado e indicador financiero que se está evaluando, como el VAN y la TIR.

Supuestos para el análisis optimista:

- Incremento de 1,5% en el precio de los servicios unitario tanto de alquiler y entrega a domicilio.
- Nueva tasa de interés del préstamo: 9,5% (antes 11,00%).

Supuestos para el análisis pesimista:

- Incremento anual de los costos variables: 4%.
- Nueva tasa de interés del préstamo: 12,5% (antes 11,00%).

Tabla 43

Análisis Escenario Pesimista y Optimista

Índice	Actual	Pesimista	Optimista
VAN	\$ 10.430,56	\$ 5.076,50	\$ 15.391,41
TIR	20,3%	15,0%	25,2%
Periodo de Recuperación	4,22	4,39	4,07
Índice de Rentabilidad	39%	19%	58%

Elaborado por: La Autora, 2023.

Al revisar los resultados se observa un cambio en los parámetros con un impacto positivo y significativo en todos los escenarios.

El escenario optimista presenta una variación del 19% en el índice de rentabilidad y el tiempo de recuperación de inversión es menor al escenario actual.

No obstante, el escenario pesimista no es negativo, aunque presenta una disminución de rentabilidad del 20%, tampoco presenta números perjudiciales para la compañía.

Resumen del Análisis Financiero

Los resultados del análisis financiero de “KitchenX” en el flujo de caja indica que el proyecto tiene un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$10,430.56, además de

una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 20.3% siendo esta mayor al TMAR Global del proyecto (10,20%) lo cual indica que el proyecto es rentable.

El periodo de recuperación es de 4 años 3 meses y 1 día, lo cual significa que el proyecto se recupera en ese tiempo. Al mismo tiempo, el índice de rentabilidad es del 39%, probando que el proyecto genera beneficios en relación con la inversión realizada. En síntesis, los resultados del análisis indican que el dark kitchen es una opción financieramente viable.

DISCUSIÓN

La pandemia ocasionó que muchos negocios cerrarán sus puertas y otros no consiguieran los ingresos correspondientes. Estableciendo un dark kitchen como modelo de negocio permitiría el crecimiento de estos negocios y a su vez a que otros creen su emprendimiento.

De acuerdo con la investigación de Arévalo y Véliz (2015) en su estudio financiero arroja una inversión inicial de \$43.600 financiado por el 46% de la aportación de socios y el 54% por la institución financiera, se proyecta la recuperación de la inversión en un plazo de 2 años con una tasa interna de retorno del 70,61%. Mientras que en esta investigación la proyección de recuperación de la inversión se dará en 4 años y 3 meses con un capital propio del 49% y un financiamiento del 51%.

Considerando el análisis de Uribe (2020) en su investigación determina que el periodo de recuperación de la inversión será en el año 4 con un TIR 9,2%, en el análisis PESTEL deduce que la implementación de un sistema de dark kitchen ha beneficiado a la creación de nuevos negocios de comida. A su vez en esta investigación la recuperación de la inversión será dentro de 4 años, pero con un TIR superior de 20,31%, en el análisis PESTEL se determina la reducción de impuestos, el desarrollo de plataformas de entrega de comida ayuda mucho en la operación de un dark kitchen.

Según Chiroque, Gonzales, Arteaga, Stanbury, & Zarate (2020) el modelo de negocio de dark kitchen tiene por objeto eliminar el tiempo de salida de casa por lo que se elaboró un plan de marketing que ayude atraer al cliente objetivo, se toma en cuenta que dicho proyecto tiene una valoración 109,046 soles de con una tasa interna de retorno de 48,58%. En nuestro proyecto se define al dark kitchen como un negocio novedoso donde brinda apoyo a que los emprendedores puedan vender su producto contando con una ayuda de servicio de delivey, en el estudio financiero arroja resultados positivos donde el VAN es de \$10,430.56, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 20.3%.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

A raíz de la pandemia muchos negocios de gastronomía que tenían años tuvieron que cerrar debido a las restricciones de movilización y no contar un plan de delivery, otros negocios tuvieron bajos ingresos. Es por esta razón que se crearon los dark kitchen para brindar un apoyo a los emprendedores a producir más productos y también brindando un servicio de delivery. El modelo de una empresa de dark kitchen ayudaría en el desarrollo económico del Ecuador, ya que este permitiría a los emprendedores gastronómicos a obtener más ganancias y a su vez le permitiría a no hacer un gasto en el alquiler. Favoreciendo a la generación de empleos, el desarrollo económico y la disminución de la pobreza.

El objetivo de cada empresa es producir beneficios económicos y valor para los inversionistas interesados, de manera teórica se ha logrado el modelo de una empresa rentable. En el estudio de mercado se pudo observar que este negocio es nuevo en el país y muchas personas desconocen de empresas similares. El estudio en el aspecto financiero tuvo resultados positivos respecto a la rentabilidad, sin embargo, para el arranque para este tipo de negocio se debe profundizar más en el estudio operativo para saber los riesgos de producción.

La implementación de este modelo de negocio podría crear nuevos negocios de comida bajo el modo de economía colaborativa y así ayudar en el sostenimiento de los negocios que ya existen.

Recomendaciones:

Se recomienda que los inversionistas del proyecto se relacionen con programas que les ayuden a obtener financiamientos estatales para que puedan ajustarse a lo presentado en el proyecto, con las tasas de interés adecuado para los negocios y que suscite la auto sustentabilidad del negocio.

También se recomienda en valorar continuamente los indicadores financieros y operativos del estudio que ayude en la planificación y ejecución de planes de acción obligatorios en su determinado tiempo.

Se recomienda que al usar el modelo de negocio expuesto se debe tomar en consideración el tiempo que se estimó para conseguir los resultados óptimos, también como el análisis técnico y financiero para poner en marcha el negocio.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria. (abril de 2021). *Instructivo Externo. Obtención del permiso de funcionamiento*. Control Sanitario. https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/05/IE-B.3.0-PF-02_Permission-funcionamiento_V7.0.pdf
- Altuve, J. (2004). El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para la valoración de las decisiones de inversión. *Actualidad Contable Faces*, 7(9), 7-17. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700902.pdf>
- Alzate, M. M., Castaño, R. C., & Marín, G. J. (2021). *Estudio de viabilidad para desarrollar el modelo de negocio Cocinas Fantasma en la ciudad de Pereira*. [Tesis de Grado, Universidad Católica de Pereira]. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/9432/1/DDMNI199.pdf>
- Andía, W., & Paucara, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 80-84.
- Arévalo, F. F., & Véliz, V. M. (mayo de 2015). *"Diseño de un plan de negocio para la creación de una empresa de catering direccionada al sector ejecutivo en la Vía Samborondón como alternativa gastronómica saludable"*. [Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana Ecuador]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10042/1/UPS-GT001048.pdf>
- Arroyo, P., & Vásquez, R. (2016). Ingeniería económica: ¿cómo medir la rentabilidad de un proyecto? En *Ingeniería económica: ¿cómo medir la rentabilidad de un proyecto?* (págs. 71-73). Lima: Fondo Editorial.
- Carrasco Castillo, G., & Domínguez Martínez, J. (2011). Metodología económica aplicada: ¿Qué es la TIR de un proyecto de inversión? *eXtoikos*, 129. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4019394.pdf>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial & Corporate Change*, 529-555.
- Chiroque, R. R., Gonzales, Q. E., Arteaga, V., Stanbury, M. O., & Zarate, V. M. (7 de diciembre de 2020). *Creación de una Dark Kitchen "Yescuk"*. [Tesis de Grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/654825/ChiroqueR_R.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*(23), 86-107. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282007.pdf>
- ESAN. (2015). *Cuatro modelos para evaluar proyectos de inversión*. ESAN <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/cuatro-modelos-evaluar-proyectos-inversion/>
- Escorsa Castells, P., & Valls Pasola, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: EDICIONS UPC.
- Gamboa, P. D., Zapata, S. K., Tume, F. L., Nizama, Y. P., & Baca, C. P. (noviembre de 2021). *Diseño de una Dark Kitchen saludable en la ciudad de Piura*. [Tesis de Grado, Universidad de Piura]:

- https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5377/PYT_Informe_Final_Proyecto_DarkKitchen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García Lavara, D. (2022). *PLAN DE NEGOCIO PARA UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO: POINT KITCHEN*. [Tesis de Grado, Universidad Pontificia Comillas]: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/58063/TFG-GarciaLavara%2CDomingo.pdf?sequence=1>
- Gestión. (2 de julio de 2021). *Restaurantes con salón o dark kitchen: ¿Cómo elegir el modelo más adecuado para emprender?* <https://gestion.pe/tendencias/restaurantes-con-salon-o-dark-kitchen-como-elegir-el-modelo-mas-adecuado-para-emprender-noticia/?ref=gesr>
- Guerra, M. (marzo de 2021). *MODELO DE NEGOCIO "DARK KITCHEN": GERENCIA DE ESTUDIO DEL PROCESO DE DESIGN THINKING*. [Tesis de Grado, Universidad Casa Grande]: <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/3045>
- Guzmán, A., & Trujillo, M. (2008). *Emprendimiento Social*. Revisión de Literatura.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed). México D.F: McGraw-Hill.
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (febrero de 2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPRENDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard business review*, 86-92.
- Mete, M. R. (2014). VALOR ACTUAL NETO Y TASA DE RETORNO: SU UTILIDAD COMO HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN. *Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 67-85.
- Municipalidad de Guayaquil. (2022). *Municipalidad de Guayaquil*. <https://www.guayaquil.gob.ec/preguntas-frecuentes-tasa-habilitacion/#1608068090086-0193cef4-9715>
- Ortega, R. F. (2023). *Ingeniería de Menú*. www.ingenieriademenu.com
- Pacheco, C., & Pérez, G. (2016). *El proyecto de inversión como estrategia gerencial*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Padua, H. (5 de febrero de 2017). *¿Qué es un Estudio de Factibilidad o Viabilidad?* <https://angulosalternos.com/publicaciones/economia/que-es-un-estudio-de-factibilidad-o-viabilidad.html>
- Pérez, L. (2006). *Un método eficaz para el análisis financiero de pequeños y medianos proyectos de inversión*. Costa Rica: IICA.
- Pimentel, E. (2008). *Formulación y Evaluación de Proyecto de Inversión: Aspectos Teóricos y Prácticos*.
- Porter, M. E. (2008). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 7-8.
- Romero, D. (24 de febrero de 2021). *Only delivery: ¿es factible este modelo de negocio en el sector gastronómico?* ESAN Graduate School of Business. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/02/24/only-delivery-es-factible-este-modelo-de-negocio-en-el-sector-gastronomico/>
- Suárez, A. (2014). *Emprendimiento Innovador en Colombia*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12169/?jsessionid=013B75FA0E3FEE5D04B5854B8D07F525?sequence=1>

- Urbano, D. (2008). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Uribe, D. (2020). *Prefactibilidad para la creación de un coworking de cocina en el área metropolitana del valle de Aburrá*. Obtenido de Trabajo de Grado, Universidad EAFIT]:
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30832/David_Uribe_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Valencia, W. A. (2011). Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA). *Industrial Data*, vol 14, 14(1), 15-18.
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81622582003.pdf>
- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, vol 12, 160-166.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000300160#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20financiera%20es%20una,de%20objetivo%20y%20metas%20organizacionales.

ANEXOS

Anexo N° 1: Operacionalización de Variables

Variable	Definición	Tipo de Medición e Indicador	Técnicas de Tratamiento de la Información	Resultados Esperados
TIR	Es un criterio que ayuda en la toma de decisiones para los proyectos de inversión y financiamiento. (Mete, 2014)	Medición Cuantitativa Porcentaje de tasa porcentual	Evaluar la inversión en el flujo de caja.	Conocer si se puede invertir en el proyecto.
VAN	Es la variedad entre el valor de mercado de una inversión y el costo respecto al valor de los flujos de caja netos provenientes de la inversión traídos al presente. (ESAN, 2015)	Medición Cuantitativa Indicador financiero	Medir los flujos futuros de los ingresos.	Conocer la viabilidad del negocio.

Elaborado por; La Autora, 2023

Anexo N° 2: Formato de Encuesta**1. Género**

- a) Masculino
- b) Femenino

2. Nivel de estudios

- a) Secundaria
- b) Técnica
- c) Universitaria
- d) Posgrado

3. ¿Cuál es su rango de edad?

- a) Menos de 25
- b) De 25 a 35
- c) De 35 a 50
- d) Más de 50

4. ¿En qué parte de Guayaquil vive?

- a) Norte
- b) Centro
- c) Sur

5. ¿Tiene usted un emprendimiento orientado a la gastronomía?

- a) Si
- b) No

6. ¿Cuándo empezó su emprendimiento gastronómico?

7. ¿Qué productos ofrece en su emprendimiento gastronómico?

8. ¿Cuánto tiempo le dedica a su emprendimiento gastronómico?

- a) 10-12 horas al día
- b) 6-9 horas al día
- c) 2-5 horas al día

9. ¿Cuántos días a la semana ofrece su producto gastronómico?

- a) Cinco veces a la semana
- b) Seis veces a la semana
- c) Todos los días

10. ¿En qué grado considera usted que es importante su emprendimiento gastronómico?

- a) Es el más importante, porque es el único sustento en el hogar.
- b) No tan importante, es un ingreso adicional en el hogar.

11. ¿Ha pensado en alquilar un local para su emprendimiento gastronómico?

- a) Si
- b) No

12. ¿Cuenta con un capital que le permita abrir un local propio?

- a) Si
- b) No

13. ¿Alquilaría un espacio por horas en un dark kitchen que le brinde cocinas profesionales en la ciudad de Guayaquil, incluye 10 entregas a domicilio y un paquete de alimentos crudos valorado en \$ 30?

- a) Si
- b) No

14. ¿En qué horario reservaría el servicio?

- a) 7:00 – 12:00
- b) 13:00 – 18:00
- c) 18:30 – 23:30

15. ¿Usted ha alquilado los servicios de una empresa que brinde este tipo de servicio?

- a) Si
- b) No

16. ¿Cómo se llama la empresa que le brindó el servicio?

- a) Tagliere
- b) Monchito kitchen to go
- c) Monchito kitchen

17. ¿Qué tipo de materiales necesitaría en la cocina profesional a alquilar?

- a) Cocina industrial y Horno
- b) Parrillas y freidoras
- c) Pasteurizador, mantecadora
- d) Ollas, utensilios y pailas

18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alquiler de la cocina profesional?

- a) 5 horas - \$150
- b) 5 horas - \$250
- c) 5 horas - \$350
- d) Por 2 veces mes - \$220

19. ¿Cuántas días al año, usted alquilaría el servicio de dark kitchen en "KitchenX"?

- a) 11 – 18 días al año
- b) 6 – 10 días al año
- c) 1 – 5 días al año
- d) Más de 18 días al año

20. ¿Qué promoción le gustaría recibir si se convierte en un cliente recurrente? Puede elegir más de una

- a) Más entregas a domicilio gratis
- b) Horas en la cocina gratis

21. ¿Está de acuerdo que se cobre \$3 por servicio de entrega adicional del que viene incluido en el alquiler del dark kitchen?

- a) Si
- b) No

22. ¿Cuántas entregas a domicilio adicional contrataría al año en el dark kitchen?

- a) 3 a 6 entregas al año
- b) 7 a 10 entregas mes
- c) 11 a 14 entregas mes
- d) no contrataría

Anexo N° 3: Cronograma de Actividades

Actividades	Meses									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aprobación de tema	■									
Desarrollo Capítulo I		■								
Desarrollo Capítulo II			■							
Sustentación del Anteproyecto			■							
Realizar la encuesta				■	■					
Desarrollo Capítulo III						■	■			
Desarrollo Capítulo IV								■		
Estadístico B								■		
Sustentación final										

Elaborado por: La Autora, 2023

APÉNDICES

Apéndice N° 1: Activos fijos

Maquinaria y Equipo

Requerimiento	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
Cocina industrial	2	\$ 890,00	\$ 1.780,00
Parrilla a gas 3 quemadores	2	\$ 367,04	\$ 734,08
Freidora a gas 8 inyectores	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Refrigeradora Side	2	\$ 848,99	\$ 1.697,98
Congelador Frost Horizontal	1	\$ 1.091,54	\$ 1.091,54
Horno industrial	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
Mesones de trabajo	5	\$ 110,00	\$ 550,00
Estantería metálica	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Carro bandejero	3	\$ 46,00	\$ 138,00
Batidora industrial	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Batea	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Juego de calderos	3	\$ 17,48	\$ 52,44
Amasador industrial	2	\$ 650,00	\$ 1.300,00
Licuada	3	\$ 56,99	\$ 170,97
Sartén	4	\$ 12,06	\$ 48,24
Colador plegable	2	\$ 18,99	\$ 37,98
Mantecadora	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Paila	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Exprimidor de naranja	2	\$ 55,00	\$ 110,00
Basureras	2	\$ 46,00	\$ 92,00
Total			\$ 12.678,23

Elaborado por: La Autora, 2023

Materiales y Repuestos

Requerimiento	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
Juego de cuchillos	2	\$ 55,00	\$ 110,00
Juego de bowls	2	\$ 44,39	\$ 88,78
Juego de utensilios de cocina	3	\$ 36,99	\$ 110,97
Tablas para cocina	4	\$ 13,50	\$ 54,00
Set de cucharones	2	\$ 26,58	\$ 53,16
Total			\$ 416,91

Elaborado por: La Autora, 2023

Requerimiento	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
Instalaciones			\$ 5.000,00
Adecuaciones e Instalaciones del edificio (Conexiones eléctricas, pintura e instalaciones de equipos)	1	\$5.000,00	\$ 5.000,00
Muebles y Enseres			\$ 830,73
Decoración recepción	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Lámparas colgantes	3	\$ 34,82	\$ 104,46
Botiquín de Primeros Auxilios	2	\$ 25,00	\$ 50,00
Extintor de incendios	2	\$ 32,00	\$ 64,00
Caja Gabinete metálico para incendios	1	\$ 55,48	\$ 55,48
Silla de trabajo	2	\$ 25,00	\$ 50,00
Cafetera expresso	1	\$ 56,79	\$ 56,79
Vehículo y Equipo de transporte			\$ 4.500,00
Motos Daytona 150cc	3	\$1.500,00	\$ 4.500,00
Total			\$ 10.330,73

Elaborado por: La Autora, 2023

Muebles y Equipo

Requerimiento	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
Muebles y Enseres			\$ 2.749,00
Juego de escritorio	4	\$ 300,00	\$ 1.200,00
Silla de oficina	8	\$ 97,00	\$ 776,00
Archivadores	3	\$ 120,00	\$ 360,00
Cajonera	3	\$ 115,00	\$ 345,00
Cafetera	1	\$ 68,00	\$ 68,00
Equipo de computación			\$ 2.800,00
Computador de escritorio Dell i5	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Laptops Dell	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Licencia de sistema informático	1	\$ 550,00	\$ 550,00
Impresora multifuncional	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Equipo de oficina			\$ 2.069,00
Teléfono fijo convencional	1	\$ 35,00	\$ 35,00
Silla visita	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Dispensador de agua	1	\$ 64,00	\$ 64,00
Central de Aire acondicionado	1	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00
Total			\$ 7.618,00

Elaborado por: La Autora, 2023

Apéndice N° 2: Materiales e Insumos de Fabricación

Materia Prima	Cantidad	U Medida	Valor Unitario	Valor Total
Leche	10	gl	\$ 1,00	\$ 10,00
Vegetales y Legumbres	100	kg	\$ 0,80	\$ 80,00
Arroz	8	qq	\$ 40,00	\$ 320,00
Frutas Verde	100	kg	\$ 1,20	\$ 120,00
Maduro	75	kg	\$ 0,50	\$ 37,50
Queso	50	kg	\$ 0,50	\$ 25,00
Azúcar	10	kg	\$ 2,50	\$ 25,00
Sal	3	kg	\$ 1,00	\$ 3,00
	1	kg	\$ 0,75	\$ 0,75
Huevos	6	30 cubeta unid.	\$ 4,20	\$ 25,20
Granos	3	kg	\$ 1,50	\$ 4,50
Harina, avena, maicena etc	3	kg	\$ 1,00	\$ 3,00
Papa	4	qq	\$ 18,00	\$ 72,00
Carne de res	50	kg	\$ 7,00	\$ 350,00
Carne de cerdo	50	kg	\$ 6,00	\$ 300,00
Pollo	50	kg	\$ 5,40	\$ 270,00
Pescado	50	kg	\$ 5,00	\$ 250,00
Camarón	45	kg	\$ 6,00	\$ 270,00
Condimentos	3	kg	\$ 1,00	\$ 3,00
Aceite	3	3	\$ 3,50	\$ 10,50
Insumos varios	1		\$ 400,00	\$ 400,00
Total			\$ 506,85	\$ 2.579,45
Costos Directos				
Vasos desechables	10	Paq. x 1000	\$ 2,50	\$ 25,00
Contenedores	25	Paq. x 101	\$ 5,00	\$ 125,00
Servilletas	40	Paq. x 102	\$ 0,40	\$ 16,00
Cucharas	40	Paq. x 103	\$ 0,50	\$ 20,00
Cubiertos	40	Paq. x 104	\$ 0,50	\$ 20,00
Papel aluminio	10	Rol. x 7 mt2	\$ 1,00	\$ 10,00
Funda plástica	4	Paq. x 106	\$ 4,50	\$ 18,00
Total			\$ 14,40	\$ 234,00
Suma Total Materiales e Insumos Directos e Indirectos				\$ 2.813,45

Elaborado por: La Autora, 2023

Apéndice N° 3: Amortización del Préstamo

Periodo	Saldo Inicial	Intereses	Amortización	Cuota Mensual	Saldo Final
0					
1	\$ 25.000,00	\$229,17	\$314,39	\$543,56	\$ 24.685,61
2	\$ 24.685,61	\$226,28	\$317,28	\$543,56	\$ 24.368,33
3	\$ 24.368,33	\$223,38	\$320,18	\$543,56	\$ 24.048,15
4	\$ 24.048,15	\$220,44	\$323,12	\$543,56	\$ 23.725,03
5	\$ 23.725,03	\$217,48	\$326,08	\$543,56	\$ 23.398,95
6	\$ 23.398,95	\$214,49	\$329,07	\$543,56	\$ 23.069,88
7	\$ 23.069,88	\$211,47	\$332,09	\$543,56	\$ 22.737,79
8	\$ 22.737,79	\$208,43	\$335,13	\$543,56	\$ 22.402,66
9	\$ 22.402,66	\$205,36	\$338,20	\$543,56	\$ 22.064,45
10	\$ 22.064,45	\$202,26	\$341,30	\$543,56	\$ 21.723,15
11	\$ 21.723,15	\$199,13	\$344,43	\$543,56	\$ 21.378,72
12	\$ 21.378,72	\$195,97	\$347,59	\$543,56	\$ 21.031,13
13	\$ 21.031,13	\$192,79	\$350,78	\$543,56	\$ 20.680,36
14	\$ 20.680,36	\$189,57	\$353,99	\$543,56	\$ 20.326,37
15	\$ 20.326,37	\$186,33	\$357,24	\$543,56	\$ 19.969,13
16	\$ 19.969,13	\$183,05	\$360,51	\$543,56	\$ 19.608,62
17	\$ 19.608,62	\$179,75	\$363,81	\$543,56	\$ 19.244,80
18	\$ 19.244,80	\$176,41	\$367,15	\$543,56	\$ 18.877,65
19	\$ 18.877,65	\$173,05	\$370,52	\$543,56	\$ 18.507,14
20	\$ 18.507,14	\$169,65	\$373,91	\$543,56	\$ 18.133,23
21	\$ 18.133,23	\$166,22	\$377,34	\$543,56	\$ 17.755,89
22	\$ 17.755,89	\$162,76	\$380,80	\$543,56	\$ 17.375,09
23	\$ 17.375,09	\$159,27	\$384,29	\$543,56	\$ 16.990,80
24	\$ 16.990,80	\$155,75	\$387,81	\$543,56	\$ 16.602,99
25	\$ 16.602,99	\$152,19	\$391,37	\$543,56	\$ 16.211,62
26	\$ 16.211,62	\$148,61	\$394,95	\$543,56	\$ 15.816,67
27	\$ 15.816,67	\$144,99	\$398,57	\$543,56	\$ 15.418,09
28	\$ 15.418,09	\$141,33	\$402,23	\$543,56	\$ 15.015,87
29	\$ 15.015,87	\$137,65	\$405,92	\$543,56	\$ 14.609,95
30	\$ 14.609,95	\$133,92	\$409,64	\$543,56	\$ 14.200,32
31	\$ 14.200,32	\$130,17	\$413,39	\$543,56	\$ 13.786,92
32	\$ 13.786,92	\$126,38	\$417,18	\$543,56	\$ 13.369,74
33	\$ 13.369,74	\$122,56	\$421,00	\$543,56	\$ 12.948,74
34	\$ 12.948,74	\$118,70	\$424,86	\$543,56	\$ 12.523,88
35	\$ 12.523,88	\$114,80	\$428,76	\$543,56	\$ 12.095,12
36	\$ 12.095,12	\$110,87	\$432,69	\$543,56	\$ 11.662,43
37	\$ 11.662,43	\$106,91	\$436,65	\$543,56	\$ 11.225,77
38	\$ 11.225,77	\$102,90	\$440,66	\$543,56	\$ 10.785,12
39	\$ 10.785,12	\$98,86	\$444,70	\$543,56	\$ 10.340,42
40	\$ 10.340,42	\$94,79	\$448,77	\$543,56	\$ 9.891,65
41	\$ 9.891,65	\$90,67	\$452,89	\$543,56	\$ 9.438,76

Periodo	Saldo Inicial	Intereses	Amortización	Cuota Mensual	Saldo Final
42	\$ 9.438,76	\$86,52	\$457,04	\$543,56	\$ 8.981,72
43	\$ 8.981,72	\$82,33	\$461,23	\$543,56	\$ 8.520,49
44	\$ 8.520,49	\$78,10	\$465,46	\$543,56	\$ 8.055,04
45	\$ 8.055,04	\$73,84	\$469,72	\$543,56	\$ 7.585,31
46	\$ 7.585,31	\$69,53	\$474,03	\$543,56	\$ 7.111,28
47	\$ 7.111,28	\$65,19	\$478,37	\$543,56	\$ 6.632,91
48	\$ 6.632,91	\$60,80	\$482,76	\$543,56	\$ 6.150,15
49	\$ 6.150,15	\$56,38	\$487,18	\$543,56	\$ 5.662,97
50	\$ 5.662,97	\$51,91	\$491,65	\$543,56	\$ 5.171,32
51	\$ 5.171,32	\$47,40	\$496,16	\$543,56	\$ 4.675,16
52	\$ 4.675,16	\$42,86	\$500,70	\$543,56	\$ 4.174,46
53	\$ 4.174,46	\$38,27	\$505,29	\$543,56	\$ 3.669,16
54	\$ 3.669,16	\$33,63	\$509,93	\$543,56	\$ 3.159,23
55	\$ 3.159,23	\$28,96	\$514,60	\$543,56	\$ 2.644,63
56	\$ 2.644,63	\$24,24	\$519,32	\$543,56	\$ 2.125,31
57	\$ 2.125,31	\$19,48	\$524,08	\$543,56	\$ 1.601,24
58	\$ 1.601,24	\$14,68	\$528,88	\$543,56	\$ 1.072,35
59	\$ 1.072,35	\$9,83	\$533,73	\$543,56	\$ 538,62
60	\$ 538,62	\$4,94	\$538,62	\$543,56	\$ 0,00

Elaborado por: La Autora, 2023

Apéndice N° 4: Flujo de Caja

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
Precio	\$	150,00	\$	152,48	\$	154,59	\$	157,60	\$	160,38		
Alquiler de cocinas		94		95		96		97		98		
Precio	\$	3,00	\$	3,05	\$	3,09	\$	3,15	\$	3,21		
Entregas a domicilio		96		98		99		101		103		
Ingresos	\$	108.379,21	\$	111.324,47	\$	113.986,44	\$	117.393,73	\$	120.769,91		
(-) Costo variable de Producción	\$	5.813,45	\$	5.886,89	\$	5.952,46	\$	6.034,99	\$	6.115,67		
(-) Costos Fijos	\$	93.259,30	\$	94.437,62	\$	95.446,64	\$	96.876,34	\$	98.199,22		
(-) Depreciación	\$	3.855,63	\$	3.855,63	\$	3.855,63	\$	2.922,29	\$	2.922,29		
Utilidad antes de Interés e Impuestos	\$	5.450,83	\$	7.144,34	\$	8.731,72	\$	11.560,11	\$	13.532,72		
Intereses pagados		\$2.553,86		\$2.094,59		\$1.582,17		\$1.010,45		\$372,58		
Utilidad antes de Impuestos	\$	2.896,97	\$	5.049,75	\$	7.149,55	\$	10.549,66	\$	13.160,15		
Impuesto 22%	\$	637,33	\$	1.110,95	\$	1.572,90	\$	2.320,92	\$	2.895,23		
Utilidad Neta	\$	2.259,64	\$	3.938,81	\$	5.576,65	\$	8.228,73	\$	10.264,92		
(+) Depreciación	\$	3.855,63	\$	3.855,63	\$	3.855,63	\$	2.922,29	\$	2.922,29		
(-) Inversión en Activos Fijos	\$	31.043,87										
(-) Activos Diferidos	\$	1.230,00										
(+/-) Inversión en Capital de trabajo	\$	16.705,74	\$	130,27	\$	92,41	\$	154,60	\$	125,87	\$	-17.208,90
(+) Préstamo	\$	25.000,00										
(-) Amortización del principal de deuda			\$3.968,87	\$4.428,14	\$4.940,56	\$5.512,28	\$6.150,15					
(+) Valor de desecho								\$		11.687,25		
Flujo del Inversionista	\$	-23.979,61	\$	2.276,67	\$	3.458,70	\$	4.646,32	\$	5.764,61	\$	35.933,21
Flujo del Inversionista Acumulado	\$	-23.979,61	\$	-21.702,95	\$	-18.244,24	\$	-13.597,92	\$	-7.833,31	\$	28.099,90
VAN	\$	10.430,56	Periodo de	4,22	Índice de	39%						
TIR		20,3%	Recuperación		Rentabilidad							

