



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESA

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROYECTO:

“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN FOOD TRUCK COMO ESTRATEGIA DE
EXPANSIÓN DEL RESTAURANTE LA SOCIEDAD DEL SÁNDWICH EN LA CIUDAD
DE GUAYAQUIL”

AUTOR:

WILLIAN PAUL AVILES QUIÑONEZ

DIRECTOR:

MBA. ALEXIS ROSSI TRIGOSO

GUAYAQUIL – ECUADOR

NOVIEMBRE 2023

RECONOCIMIENTOS

Gracias a todos los docentes de ESPAE por impartir sus vivencias y experiencias adquirida en el mundo de los negocios, que nos permiten formarnos como emprendedores y profesionales de éxitos, sin duda la mejor escuela de negocios.

Este trabajo de tesis va dedicado a una persona muy importante en mi vida, mi madre porque sin su esfuerzo, constancia y voluntad de querer que sus hijos sean profesionales no habría llegado a este momento. A la memoria de mi padre, que a pesar de no estar conmigo, sus enseñanzas me han convertido en el hombre que soy.

A mis hijos y esposa por comprender en todas las ocasiones que tuve que tomar del tiempo de ellos para culminar este proceso y me dieron todo su apoyo incondicional.

Gracias a mi amigo Alexis Rossi quien sin duda nunca se rindió en ayudar a sus compañeros para culminar con esta etapa.

Willian Paul Avilés Quiñonez

AGRADECIMIENTOS

Gracias Dios por cada desafío que ha puesto en mi vida, porque sé que contigo se logra todo. A mi incondicional Madre que, con su amor y esfuerzo, cultivó en mí el deseo de conocimiento y superación. A Mis Hermanos que con su ejemplo han sido siempre mi inspiración. A mi padre que a pesar de no estar con nosotros con su bendición nos protegió. A mi queridos esposa e hijos, emprendimos esta tarea juntos y la estamos terminando juntos además de brindarme todo su apoyo y amor para poder culminar este proceso de mi vida.

Agradezco a mi esposa quien me ayuda a esforzarme día tras día, por el amor que me regalan y a dios por permitirme levantarme y seguir a pesar de las dificultades, Gracias Por Tanto Amor.

Mi agradecimiento al Ser Supremo que “todo lo hace posible”

Willian Paul Avilés Quiñonez

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1321

APELLIDOS Y NOMBRES	AVILÉS QUIÑONEZ WILLIAN PAÚL
Nº DE CÉDULA	0919719815
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
CÓDIGO CES	P03228
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	"DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN FOOD TRUCK COMO ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DEL RESTAURANTE LA SOCIEDAD DEL SÁNDWICH EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"
FECHA DEL ACTA DE GRADO	17/1/2024
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,50) NUEVE PUNTOS CON CINCUENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los diecisiete días del mes de enero del año dos mil veinticuatro a las 13:18:09 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: ALEXIS FEDERICO ROSSI TRIGOSO, Director del proyecto de Graduación, y ADRIANA ANDREA AMAYA RIVAS, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN FOOD TRUCK COMO ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DEL RESTAURANTE LA SOCIEDAD DEL SÁNDWICH EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL", presentado por el estudiante AVILÉS QUIÑONEZ WILLIAN PAÚL.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final de graduación es de: 9,50/10.00, NUEVE PUNTOS CON CINCUENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.


 Firmado electrónicamente por:
ALEXIS FEDERICO ROSSI TRIGOSO
 ALEXIS FEDERICO ROSSI TRIGOSO
DIRECTOR
 Digitally signed by
 ANDREA GABRIELA SAMANIEGO DIAZ
 Date: 2024.01.18 14:52:04 -05'00'
 ANDREA GABRIELA SAMANIEGO DIAZ
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL


 Firmado electrónicamente por:
ADRIANA ANDREA AMAYA RIVAS
 ADRIANA ANDREA AMAYA RIVAS
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

 Firmado electrónicamente por:
WILLIAN PAUL AVILES QUIÑONEZ
 AVILÉS QUIÑONEZ WILLIAN PAÚL
ESTUDIANTE

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS	II
AGRADECIMIENTOS	III
TABLA DE CONTENIDO	IV
LISTA DE TABLAS	VIII
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE ABREVIATURAS	XI
RESUMEN EJECUTIVO	1
1. INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN ECUADOR	4
1.1. Descripción General	4
1.2. Estadísticas de la Industria	6
1.3. Principales Productos de La Sociedad del Sándwich	8
1.4. Principales Actores	9
1.4.1. Clientes.....	9
1.4.2. Canales de Venta.....	10
1.4.3. Proveedores	11
1.5. Modelo de Negocio Actual.....	11
1.5.1. Clientes.....	11
1.5.2. Propuesta de Valor	12
1.5.3. Canales	13
1.5.4. Recursos	13
1.5.5. Entorno, Competencia y Aliados	13
1.5.6. Fuente de Ingresos.....	14
1.5.7. Estructura de Costos.....	15
2. ANÁLISIS DEL SECTOR	16

2.1.	Análisis Social (PESTLE)	16
2.2.	Análisis Industrial Competitivo y Colaborativo	18
2.3.	Oportunidades y Amenazas del Sector	21
2.3.1.	Oportunidades del Sector	21
2.3.1.	Amenazas del Sector	22
3.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	26
3.1.	Descripción de la Empresa	26
3.2.	Análisis del Propósito de la Empresa	27
3.3.	Modelo de Negocio de la Empresa	27
3.4.	Análisis de los Estados Financieros	29
3.5.	Evaluación del Modelo de Negocio (Prueba Ácida)	30
3.5.1.	Evaluación de Capacidades Organizacionales	31
3.5.2.	Evaluación de Recursos Organizacionales	32
3.6.	Fortalezas y Debilidades de la Empresa	33
4.	EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	36
4.1.	Alineamiento de la Organización al Entorno Social	36
4.2.	Alineamiento de la Organización al Entorno Industrial	38
4.3.	Alineamiento de la Organización al Propósito y Modelo de Negocio	40
4.4.	Resumen del Diagnóstico Organizacional	42
4.5.	Identificación de Brechas de Capacidades	43
4.6.	Identificación de Brechas de Recursos	44
5.	PROPUESTA DE INNOVACIÓN Y ALTERNATIVAS	47
5.1.	Descripción del Problema	47
5.2.	Alternativas de Resolución del Problema	47
5.2.1.	Empatizar	48

5.2.2.	Definir	48
5.2.3.	Crear	49
5.2.4.	Prototipar	49
5.2.5.	Opciones de Sándwiches Fríos	51
5.2.6.	Validación del Prototipo con Clientes	52
5.2.7.	Evaluar Alternativas	56
5.3.	Análisis de Alternativas	57
5.4.	Selección de Alternativa	57
5.5.	Alineamiento a la Propuesta Estratégica	58
6.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	59
6.1.	Descripción del Alcance	59
6.2.	Descripción de la Sostenibilidad del Proyecto	60
6.3.	Identificación de Recursos del Proyecto	60
6.4.	Cronograma del Proyecto	61
6.5.	Presupuesto del Proyecto	63
6.6.	Flujo del Proyecto (TIR y VAN)	65
7.	IMPACTO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN	71
7.1.	Impacto del Proyecto a la Cultura de Innovación	71
7.2.	Impacto del Proyecto a la Estructura Organizacional	72
7.3.	Impacto del Proyecto a Procesos de Innovación	74
7.4.	Impacto del Proyecto a la Toma de Decisiones, Estrategias y Metas	76
7.5.	Escalabilidad del Proyecto	78
8.	CONCLUSIONES	80
9.	RECOMENDACIONES	81

10. BIBLIOGRAFÍA.....	82
11. ANEXOS	85
11.1. Sondeo de Opinión.....	85
11.2. Activos Fijos	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Canales de Venta.....	10
Tabla 2 Análisis PESTLE	16
Tabla 3 Análisis de Competidores Directos	19
Tabla 4 Competidores Indirectos	20
Tabla 5 Análisis de Model Canvas.....	28
Tabla 6 Estado de Resultados.....	29
Tabla 7 Evaluación del Modelo de Negocio	30
Tabla 8 Matriz de variables FO-DE	35
Tabla 9 Matriz de Variables Social AM-OP	38
Tabla 10 Matriz de variable Industrial AM-DE.....	40
Tabla 11 Matriz de Variables FO-OP	42
Tabla 12 Brechas de Recursos	46
Tabla 13 Tabla de Evaluación de Alternativas.....	56
Tabla 14 Cronograma del Proyecto.....	62
Tabla 15 Activos para la Implementación del Food Truck	63
Tabla 16 Activos Intangibles para la Implementación del Food Truck	64
Tabla 17 Capital de Trabajo	64
Tabla 18 Presupuesto de Implementación del Food Truck	65
Tabla 19 Presupuesto de Ingreso.....	66
Tabla 20 Costos Fijos.....	67
Tabla 21 Costos Variables.....	67
Tabla 22 Estructura de Financiamiento.....	68
Tabla 23 Estructura de Financiamiento.....	68
Tabla 24 Estado de Resultados.....	69

Tabla 25 Flujo de Caja	70
Tabla 26 Impacto en la Cultura de la Innovación en la Empresa.....	71
Tabla 27 Impacto en la Estructura Organizacional en la Empresa	74
Tabla 28 Impacto en los Procesos de Innovación en la Empresa.....	75
Tabla 29 Impacto en las Tomas de Decisiones, Estrategias y Metas	77
Tabla 30 Escalabilidad del Proyecto	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Evolución del PIB Turismo	5
Figura 2 Empresas del Sector de Restaurantes.....	6
Figura 3 Contribución del VAB por Industria	7
Figura 4 Productos Ofertados.....	9
Figura 5 Competidores del Mercado	14
Figura 6 Food Truck en Guayaquil	24
Figura 7 Datos del RUC de la Empresa	26
Figura 8 Estructura Administrativa	32
Figura 9 Diseño Externo del Food Truck.....	50
Figura 10 Distribución Interna del Food Truck	50
Figura 11 Menú Personalizado.....	51
Figura 12 Propuesta de Nuevo Productos	53
Figura 13 Interés Sobre la Implementación del Food Truck.....	54
Figura 14 Demanda de Servicios del Food Truck.....	55
Figura 15 Conformidad de los Clientes con Restaurantes tradicionales	56
Figura 16 Estructura Administrativa Propuesta	73

LISTA DE ABREVIATURAS

BBQ: Barbecue/Barbacoa

BCE: Banco Central del Ecuador

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

INAMHI: Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología del Ecuador

MIPRO: ministerio de producción

NSE: Nivel Socio Económico

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONU: Organización de Naciones Unidas

PIB: Producto Interno Bruto

POE: procedimientos operativos estándares

RUC: Registro Único de Contribuyente

SRI: Servicio de Rentas Internas

SUPERCIAS: Superintendencia de Compañías y Valores

TIR: Tasa Interna de Retorno

VAN: Valor Actual Neto

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se centra en la creación de un plan de mejora que permita al restaurante "La Sociedad del Sándwich" expandirse en la ciudad de Guayaquil, mediante el uso de una inversión mínima de capital. El objetivo principal es aumentar las ventas a través de una nueva ubicación estratégica móvil que atraerá a nuevos clientes.

El restaurante "La Sociedad del Sándwich" cuenta con una presencia consolidada de cinco años en el mercado y está llevando a cabo una revisión de su propuesta de valor, la misma que aborda los objetivos, metodología, resultados y beneficios vinculados a esta iniciativa de mejora esperando lograr mejoras en la eficiencia operativa, en la calidad del servicio al cliente y en la proyección estratégica de la empresa en un entorno empresarial competitivo y en constante cambio.

En relación a la industria en general, se subraya el nivel de competencia en el sector y la importancia de la expansión para consolidarse como un líder en el mismo. Por cual, se detecta la falta de innovación en el sector y la intención de la empresa de expandirse como un medio para mejorar su posición competitiva.

Un aspecto relevante identificado en el análisis de la industria es la falta generalizada de innovación en la mejora de las experiencias de los clientes. Esto impulsa la oportunidad para la empresa para diferenciarse con la implementación de un Food Truck como una vía para aumentar las ventas y fortalecer la posición de la marca. Asimismo, se hace referencia al período de 4 meses que necesita la empresa para poner en funcionamiento el proyecto.

Un Food Truck es un vehículo de dos toneladas, caracterizado por una caja metálica especialmente diseñada para albergar los equipos de cocina esenciales. El proceso de construcción y adecuación se estima que tomará aproximadamente cuatro meses, durante este periodo se llevarán a cabo una serie de pasos críticos, que incluyen la instalación de equipos de cocina, la incorporación de sistemas de suministro de energía, la implementación de sistemas de seguridad y la adaptación del espacio de trabajo.

El análisis organizacional de la empresa "La Sociedad del Sándwich" revela una estructura organizativa sencilla, típica de una iniciativa emprendedora. Esto facilita la identificación de elementos cruciales como determinar los niveles de autoridad y el nivel de apertura que brinda la estructura para la toma de decisiones para su futura expansión. Se

describe cómo la nueva estructura organizativa necesitará modificaciones en las separaciones de funciones y adoptar una estructura desconcentrada antes de su implementación, considerando los procedimientos internos necesarios como el doble control de inventario, la forma de elegir proveedores y la formación en atención al cliente y la preparación de los sándwiches al personal.

Durante la elaboración del proyecto se analizaron tres propuestas, la primera fue la creación de un restaurante temático pero los costos hundidos eran muy altos y no se contaba con ese recurso, la segunda propuesta fue crear una línea de sándwiches fríos para ser comercializados dentro del local y en tiendas sin embargo esta no se ajustada con la necesidad de expansión de la marca y la tercera propuesta es desarrollar un nuevo proyecto que es la implementación de un Food Truck que cumple con los requisitos para la expansión, la consolidación de la marca y una inversión relativamente baja. Los beneficios de esta expansión incluyen la mejora de los procesos de control de inventario, la apertura de una bodega general y la creación de bodegas de tránsito y la reducción del tiempo de atención al cliente.

Desde una perspectiva orientada hacia la innovación, la inclusión del Food Truck fortalece la propuesta de valor del restaurante la “Sociedad del Sándwich” al permitir la creación de un nuevo menú adaptado al estilo y concepto del establecimiento. La incorporación de este modelo negocio representa una oportunidad estratégica para diversificar la oferta gastronómica y llevar la experiencia culinaria distintiva de la marca a diferentes ubicaciones y audiencias contribuyendo con el alcance y posicionamiento de marca en el mercado.

Según datos del mercado local, Guayaquil es una ciudad que cuenta con 177 empresas que ofertan una gran variedad gastronómica. Entre los principales actores destacan empresas consolidadas nacionales y franquicias internacionales que tienen más de 10 años en el mercado. Además existen emprendimientos nuevos que están logrando posesionarse por las experiencias culinarias innovadoras en el mercado de las comidas rápidas, este segmento del sector de alimentos y bebidas mueve alrededor de 36 millones de dólares.

La etapa de construcción y equipamiento del Food Truck es fundamental para garantizar cumplir con los estándares de calidad y seguridad para operar en el sector de alimentos y bebidas, la inversión requerida es de \$ 57.276,00 dólares americanos, es importante mencionar que se ha financiado el 70% es decir USD \$ 40.093,00 dólares americanos y serán cubiertos mediante un préstamo bancario de consumo,

De acuerdo con el análisis financiero en relación con la inversión realizada, se proyectó el flujo de caja y se concluyó que, para el segundo año de operación, el proyecto generará ingresos que permitirán cubrir la inversión inicial. Además, se determinó un Valor Actual Neto (VAN) positivo de USD \$193,174.00 dólares estadounidenses, con un periodo de recuperación de la inversión estimado en un año, nueve meses y siete días. Además, se identificó una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 77.65%, lo que evidencia la viabilidad económica y la rentabilidad del proyecto a largo plazo.

1. INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN ECUADOR

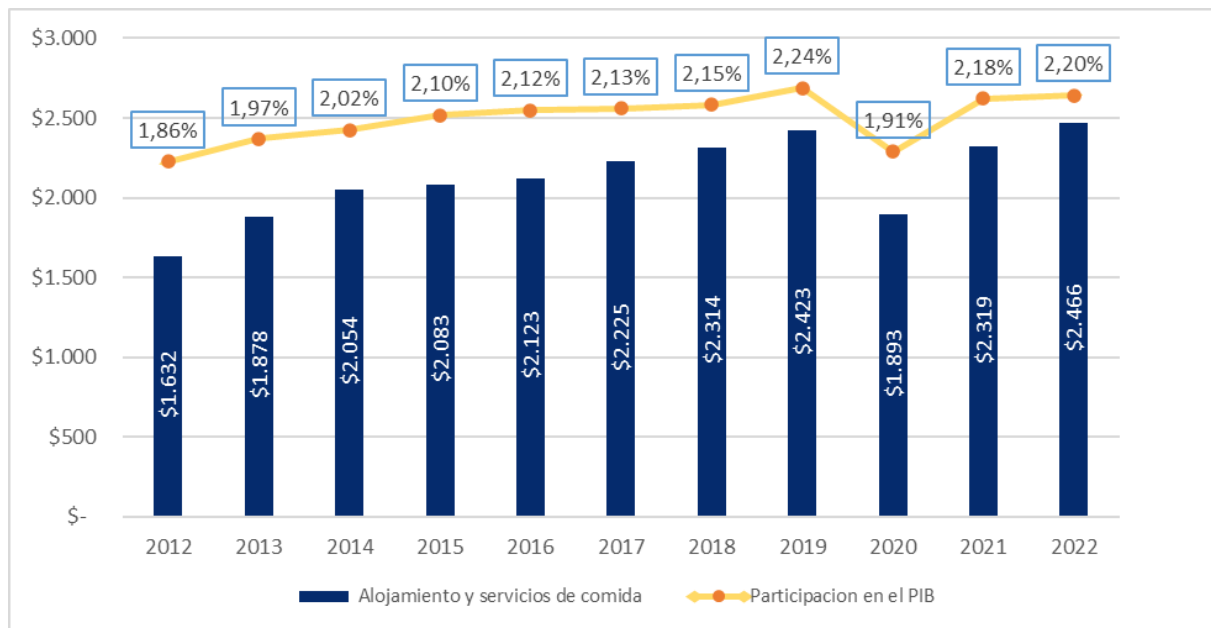
1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Ecuador cuenta con un vasto patrimonio cultural en gastronomía, y es una amalgama de diversas culturas prehispánicas que han aportado a dicha riqueza gastronómica, que actualmente está atravesando por un proceso de revitalización con la creación de nuevos productos y adaptaciones a las exigencias del mercado internacional. La gastronomía ecuatoriana tiene el reto convertirse en un producto turístico como sucede con países como España, Perú y México. Actualmente la gastronomía ecuatoriana en relación al turismo se encuentra muy poco aprovechada considerando la diversidad y calidad de los platos típicos que representan un potencial atractivo para quienes desean hacer turismo con experiencias únicas e irrepetibles (turístico, 2019).

La oferta de turismo gastronómico es un plus para incentivar al turismo nacional siendo una propuesta excelente porque es la manera de tangibilizar el patrimonio cultural inmaterial de los ecuatorianos cabe mencionar que la industria del turismo no estaba en el radar de la economía ecuatoriana y fue recién a finales del siglo pasado que las autoridades gubernamentales se percataron que podían sumar un componente valioso como el turismo a la economía ecuatoriana, dando inicio a la creación del ministerio de turismo. Este fue creado con el objetivo de promover y exportar el turismo del país a todo el mundo y así promover el crecimiento económico y social (MINTUR, 2016).

Durante los últimos cinco años, más del 10% de los ingresos provenientes de exportaciones no petroleras se atribuyen al sector turístico, la industria de alojamiento y servicios de comida en Ecuador ha generado ingresos por encima de los 2.100 millones de dólares, sin contar los eventos de la pandemia de COVID-19, en el año 2020 donde la industria generó 1.893 millones de dólares; actualmente la industria tiene una participación del 2,20% dentro del PIB evidenciando un crecimiento sostenido en el volumen de transacciones en dólares, además de indicar un dinamismo positivo en el sector.

Figura 1 Evolución del PIB Turismo

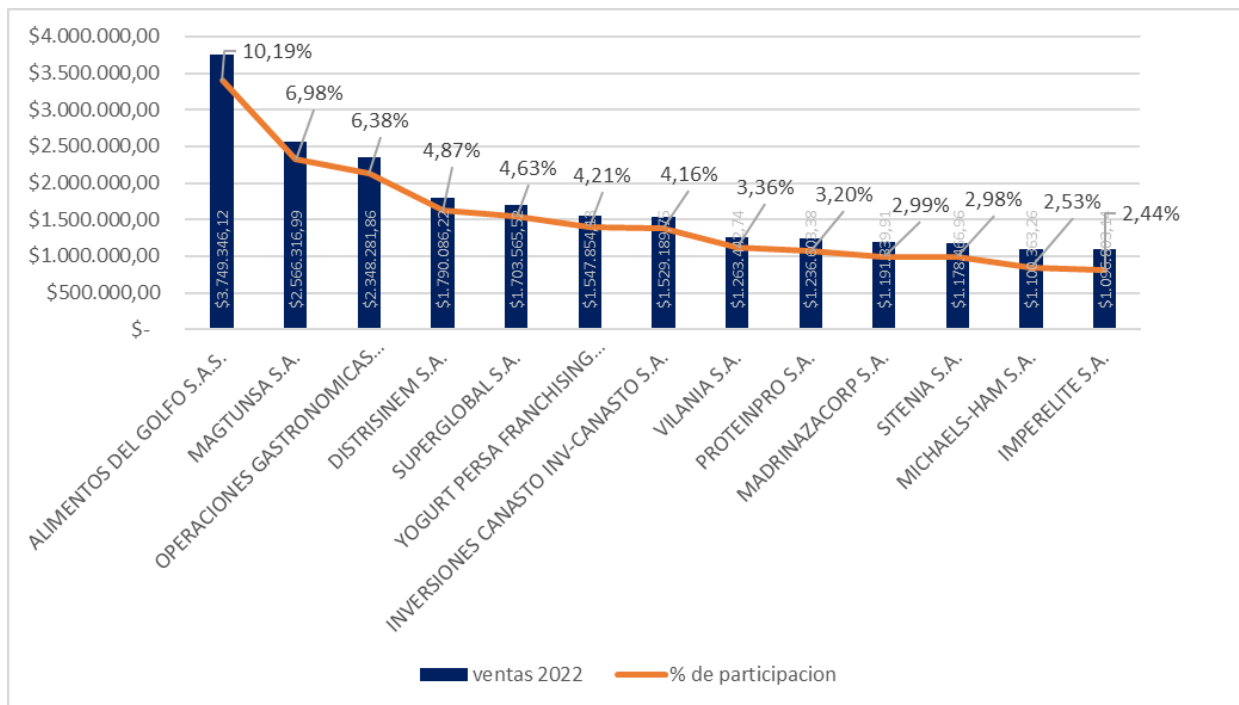


Elaborado: Autor

El Ministerio de Turismo tiene registrados 62.377 establecimientos de servicios de alimentación a nivel nacional, de los cuales el 78,0% son restaurantes y refrescos. Además, el 87 % de los establecimientos están considerados como restaurantes de segunda, tercera y cuarta categoría. El sector de los restaurantes vive un momento dinámico a nivel nacional que está enmarcado en la diferenciación y los hábitos alimenticios, sin embargo, existen una variedad de restaurantes que no cumplen con puntos esenciales como brindar una experiencia gastronómica única enmarcada en protocolos de calidad turística (Ekos, 2020).

Según datos de la superintendencia de compañías del Ecuador, actualmente en la provincia del Guayas existen 177 empresas activas en diferentes categorías de tipo de empresas, de las cuales 122 empresas presentaron estados financieros donde reportaron un ingreso por ventas de 36,61 millones de dólares, es importante señalar que para establecer un ranking de las empresas de comida rápida en Guayas se tomaron las trece empresas que reportaron ingresos por encima del millón de dólares y a partir de aquí se analizó quien tiene la mayor participación en el mercado mediante las ventas generadas del periodo 2022.

Figura 2 Empresas del Sector de Restaurantes



Elaborado: Autor

La creación de establecimientos para el área gastronómica es variada y su enfoque está en culturas de otros países, evidenciando que Ecuador tiene un desaprovechamiento de sus productos además de un desgaste de identidad gastronómica cultural. Todo esto provocado por el nivel de competencia existente en el mercado obligando a reformar estrategias y adaptar productos según las necesidades y preferencias de los comensales.

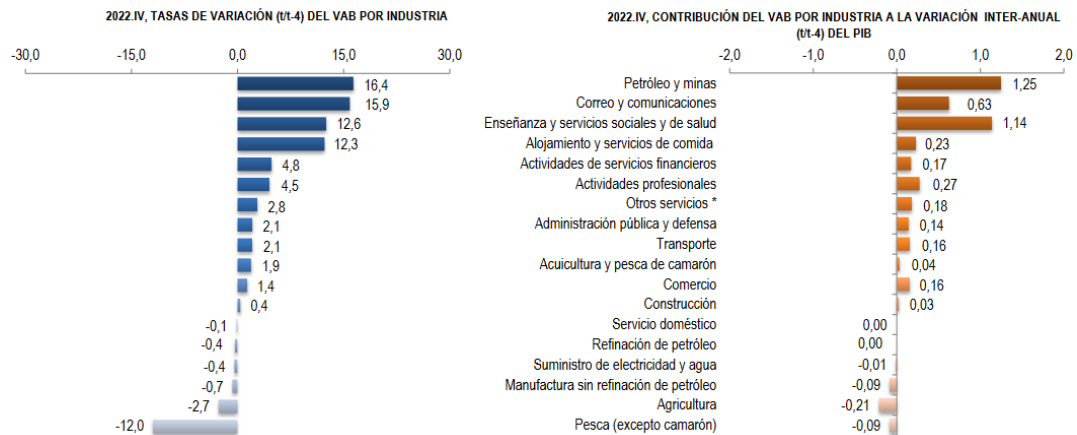
Los Food Truck son una tendencia gastronómica que ha ganado espacio en el mercado de alimentos preparados debido a que este concepto está posicionado en las principales ciudades del mundo situándose en puntos estratégicos que son concurridos por turistas nacionales o extranjeros que desean tener un servicio rápido y de calidad aceptable; adicionalmente, los mismos no significan comida rápida sino un concepto de utilidad del tiempo (Maldonado, 2023).

1.2. ESTADÍSTICAS DE LA INDUSTRIA

El restaurante "La Sociedad del Sándwich" opera en el sector de restaurantes, el cual forma parte del rubro de alojamiento y servicios de comida. Según datos correspondientes al segundo trimestre de 2023, esta actividad económica contribuyó al Valor Agregado Bruto (VAB) por industria con un 0,23% en el Producto Interno Bruto (PIB), lo que representa un

aumento positivo en comparación con el mismo periodo en 2022. Esta variación positiva en la contribución al VAB refleja el crecimiento y la relevancia continua de la industria de restaurantes en el contexto económico actual (BCE, 2023).

Figura 3 Contribución del VAB por Industria



Fuente: BCE, Boletín de estadísticas macroeconómicas 2023

Elaborado: Banco Central del Ecuador

En este sector económico, las compañías que operan en la industria de alimentos experimentaron una significativa mejora en sus ventas anuales. Durante el año 2022, el sector registró un aumento del 14,6% en las ventas, alcanzando un total de USD 45,157 millones. Esta tendencia de crecimiento se ha mantenido durante el primer trimestre de 2023, con un incremento del 14,5% en las ventas en comparación con el mismo período del año anterior, según datos proporcionados por el Servicio de Rentas Internas (SRI). Estas cifras representan el nivel más alto de ventas en un primer trimestre desde 2011.

A pesar de las proyecciones del Banco Central del Ecuador (BCE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) que pronostican un crecimiento del país del 2,8% y 2,9%, respectivamente, se ha generado incertidumbre en la economía global debido a eventos actuales a nivel internacional que representan problemas en la logística y la cadena de suministro afectando el crecimiento económico en 2023.

En cuanto a la distribución de las ventas dentro del sector, el comercio de alimentos constituyó el 42,8% de los ingresos generados. En 2022, las ventas de las empresas del sector de alimentos representaron el 22,7% del total de las ventas del país, lo que demuestra su impacto significativo en la economía nacional (Ekos research, 2023).

1.3.PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA SOCIEDAD DEL SÁNDWICH

El Restaurante “La Sociedad del Sándwich” se distingue como un establecimiento innovador que destaca por la elaboración de exquisitos productos basados en pan y una capa de queso mozzarella, ofreciendo una extensa variedad de opciones del menú se encuentran el sándwich de lomo, una deliciosa fusión de sabores y texturas procesados en jugo de tomate y especias mediterráneas; el sándwich de pollo, que combina la jugosidad de la carne de pollo cocinado con jugo de maracuyá además de incluir ingredientes frescos y apetitosos; el sándwich de costilla BBQ, una explosión de sabor con su mezcla única de salsa barbacoa, cebolla caramelizada y una tierna carne de costilla; el sándwich de camarón, una opción gourmet que resalta la exquisitez del marisco; y el sándwich de pavo cocinado con jugo de mango y otras especias, siendo esta una elección saludable y deliciosa que incorpora ingredientes frescos y balanceados.

Estos sándwiches forman parte del grupo de mayor consumo por parte de los clientes destacando al sándwich de costilla como el favorito de los comensales y los productos detallados son solo algunos ejemplos del repertorio culinario propio de "La Sociedad del Sándwich", con propuestas únicas y auténticas, consolidándose como un referente en la preparación de sándwich de autor.

Figura 4 Productos Ofertados



Elaborado: Autor

En la actualidad, el restaurante "La Sociedad del Sándwich" ha consolidado un servicio empresarial que está estructurado para atender pedidos empresariales a partir de 50 unidades, ofertando una experiencia integral mediante un espectáculo de preparación de sándwich en vivo y la provisión de implementos de somebar, asegurando que cada detalle contribuya a la creación de un ambiente agradable y distendido.

Este servicio otorga una experiencia gastronómica con un enfoque interactivo y entretenido que va más allá de satisfacer las necesidades alimenticias, sino también con la creación de experiencias memorables para sus clientes empresariales.

1.4. PRINCIPALES ACTORES

1.4.1. Clientes

Los clientes se encuentran segmentados por los servicios que se ofrece en el punto de venta que por lo general son personas naturales residentes de las urbanizaciones de la Rioja, Puerto Madeira, Vicolincci, La Joya, Villa del Rey, que se encuentran en la parroquia satélite

la aurora, sin embargo, en el caso de requerir un pedido de más de 50 unidades se considera como un servicio empresarial.

1.4.2. Canales de Venta

Se aplican estrategias y tácticas de venta para abordar el potencial el mercado objetivo. En la actualidad estas estrategias son parte del marketing multicanal, esta variedad permite llegar al mayor número de clientes posibles, dado que la adición de más canales ofrece beneficios como aumento de cobertura de mercado y disponibilidad del producto en más lugares.

Tabla 1 Canales de Venta

Ventas directas	Atención de martes a jueves de 16:00 hasta las 23:00 horas fines de semana de 16:00 hasta las 02:00 Local principal ubicado en la aurora plaza gastronómica la cuadra local 1
Internet	Difusión en redes sociales (Facebook, Instagram WhatsApp)
Material de apoyo	Volantes, Gigantografías

Elaborado: Autor

La estrategia comercial que mantiene el restaurante la sociedad de sándwich es mantener un canal de venta directo con sus clientes, centrándose en la atención personalizada uno a uno en su punto físico de venta, con la finalidad de brindar un servicio comprometido con las necesidades y preferencias de sus clientes de manera directa.

Además, con el objetivo de optimizar la accesibilidad y brindar un servicio eficiente y priorizado, el restaurante cuenta con un acceso virtual a través de la aplicación WhatsApp. Este canal virtual facilita a los clientes la posibilidad de realizar pedidos de manera directa, agilizando el proceso y proporcionando una experiencia de compra conveniente y rápida. La inclusión de esta plataforma virtual se alinea con la tendencia actual de integrar tecnologías de mensajería instantánea para mejorar la comunicación con los clientes y simplificar el proceso de pedido.

Con la finalidad de ampliar el alcance y adaptarse a las dinámicas del mercado, el restaurante también ha incursionado en aplicaciones de entrega a domicilio suscribiendo contratos con: Pedidos Ya, Rappi, Uber eats, esta estrategia no solo permite tener un mayor alcance, sino que también se ajusta a la creciente demanda de opciones de entrega conveniente.

1.4.3. Proveedores

El restaurante “La Sociedad del Sándwich” cuenta con proveedores nacionales con una amplia experiencia el mercado, con más de diez años brindando sus servicios; lo que asegura la calidad y consistencia de los insumos fortaleciendo la cadena de suministro del restaurante. Existe una conexión comercial entre los proveedores como: La española, 400 Grados panadería, Pronaca, Los andes y Darnel S.A. que ha sido fundamental para asegurar el abastecimiento constante de los insumos necesarios para la elaboración de los sándwiches.

La relación con los proveedores se caracteriza por una estrecha colaboración mediante acuerdos comerciales que han permitido establecer una política de crédito que otorga un plazo de 15 días para el pago de la factura, con la particularidad de abonar el 25% del valor de la factura anticipadamente. Este acuerdo agiliza el proceso de despacho de los insumos, permitiendo una gestión eficiente del flujo de trabajo en el restaurante.

Es importante mencionar que, a pesar de contar con la posibilidad de acceder a crédito, el 80% de las veces las compras realizadas se efectúan sin necesidad de recurrir a esta facilidad crediticia, con la finalidad de subrayar la solidez financiera del restaurante y su capacidad para administrar eficientemente sus recursos, lo que contribuye a mantener una relación equilibrada y beneficiosa con los proveedores.

1.5. MODELO DE NEGOCIO ACTUAL

1.5.1. Clientes

Existen 2 segmentos de clientes: personas naturales y empresariales.

- Las personas naturales, realizan compras en el punto de venta o a través de las plataformas de delivery como Pedidos Ya, Rappi, y Uber eats.

- Los clientes empresariales son aquellos que realizan pedidos superiores a 50 unidades y suelen tener requisitos específicos en cuanto a la presentación, la logística y otros detalles del servicio. La atención a este grupo se distingue por tener un enfoque personalizado y adaptado a sus necesidades específicas.

1.5.2. Propuesta de Valor

“La Sociedad del Sándwich” se distingue en el mercado gastronómico local gracias a su sólida propuesta de valor, centrada en ofrecer a sus clientes una experiencia culinaria única y completa bajo los siguientes principios:

1. El catálogo de productos en su visión de permanecer actualizado y alineado con las tendencias gastronómicas, ha desarrollado dos líneas de Sándwich, la primera con alimentos sustentables y la segunda con productos veganos.
2. El establecimiento prioriza seguridad alimentaria, por eso cuenta con un proceso de selección de ingredientes frescos y de origen confiable de empresas nacionales que cuentan con certificaciones de calidad. Con este enfoque, la empresa garantiza que cada producto cumpla con los estándares más exigentes y que resalte por su autenticidad y delicioso sabor.
3. El proceso de preparación de sándwiches tiene un estricto protocolo de bioseguridad desde la recepción de los ingredientes hasta la entrega final del producto. Cada fase del proceso de preparación se realiza con meticulosidad, los chefs y el personal involucrado en la manipulación de alimentos siguen protocolos específicos de higiene personal y utilizan equipos debidamente esterilizados, que garantiza que los productos sean elaborados bajo estándares sanitarios óptimos, proporcionando un ambiente seguro y confiable para los clientes
4. La excelencia en el servicio es una política que prioriza la satisfacción total de sus clientes en un esfuerzo constante por asegurar la calidad de cada experiencia culinaria, el establecimiento ha implementado una política clara y transparente: si un producto comprado por los clientes no llega en las condiciones indicadas o presenta alguna anomalía en su sabor, se retira automáticamente y se prepara otro de manera totalmente gratuita.

1.5.3. Canales

Actualmente “La Sociedad del Sándwich” ha establecido un eficiente canal de distribución que se centra en la venta directa en su local comercial adicional para complementar y ampliar su presencia en el mercado. Cuenta con una estrategia activa de publicidad en las redes sociales Instagram, Facebook y TikTok con el objetivo estratégico de ofrecer información constante sobre sus productos, promociones especiales y eventos.

1.5.4. Recursos

La empresa cuenta con un recurso humano total de siete personas conformado por un administrador, un cajero, un motorizado, un chef, dos auxiliares de cocina y un ayudante de cocina, cabe mencionar que la estructura organizacional obedece a una estructura administrativa de tipo familiar. En este sentido, los puestos clave de administración y cocina mantienen una conexión directa con el propietario del negocio, sin embargo, con el objetivo de hacer frente a la mayor demanda los fines de semana, la empresa ha tomado la decisión estratégica de contratar a dos personas adicionales de las siete personas que integran el equipo de “La Sociedad del Sándwich”.



1.5.5. Entorno, Competencia y Aliados

Actualmente, la empresa utiliza un software denominado GLOP, que es un sistema de gestión integral para restaurantes. Este software digitaliza y automatiza la gestión de sus puntos de ventas. Entre los servicios que ofrece, se destaca la capacidad de sincronizar todas las sedes de la empresa, notificar los pedidos, controlar el inventario y las ventas. Además, GLOP genera alertas sobre el nivel de stock, lo que facilita la realización de pedidos a tiempo y evita problemas de desabastecimiento. Asimismo, el software lleva un control preciso de los pagos a los proveedores.

Entre los competidores del mercado ecuatoriano, se distinguen varios actores prominentes en la industria de alimentos y bebidas, entre los que se destacan nombres reconocidos por tener un modelo de negocio y productos similares a los que oferta “La Sociedad del Sándwich” como LECROISSANT, SUBWAY y EL ESPAÑOL, estas empresas cuentan con amplia experiencia y una extensa trayectoria en el mercado, caracterizada por la operación bajo modelos de negocio propios. Su experiencia y posicionamiento consolidado les otorgan una influencia significativa en el sector, compitiendo en diversos segmentos del mercado de

alimentos, lo que añade un nivel adicional de desafío para el establecimiento en su búsqueda de destacarse y captar la atención de los consumidores.

Figura 5 Competidores del Mercado

LE CROISSANT	
	11 años de experiencia
	Empresa nacional
	14 sucursales
	Fact. Aprox 450 mil
SUBWAY	
	13 años de experiencia
	Franquicia internacional
	22 sucursales
	Fact. Aprox 700 mil
EL ESPAÑOL	
	16 años de experiencia
	Empresa nacional
	5 sucursales
	Fact. Aprox 290 mil

Elaborado: Autor

El establecimiento cuenta con proveedores especializados en la provisión de embutidos y panes, con los cuales mantiene contratos formalizados que detallan las especificaciones técnicas precisas necesarias para la fabricación de los productos alimenticios. Estos contratos abordan aspectos como la calidad, el tipo de ingredientes, los procesos de producción y las normativas de seguridad alimentaria que deben cumplirse. Esta alianza con los proveedores, garantiza la consistencia y la calidad de los insumos utilizados en la elaboración de los productos, lo que contribuye a la excelencia en la oferta culinaria del establecimiento.

1.5.6. Fuente de Ingresos

El restaurante “La Sociedad del Sándwich” registró un ingreso bruto de alrededor de 266 mil dólares para el año 2022, donde se comercializaron aproximadamente 3.000 choripanes, 3.500 hot dogs, 4.000 combos infantiles, 4.500 sándwiches de lomo, 4.000 sándwiches de pollo, 6.000 sándwiches de costilla, 10.000 vasos de colas, 1.000 Sociedad Picada, entre otros productos, además de ofertar la venta directa de los productos a sus clientes

en el punto de venta, también se registró un ingreso bruto de 5 mil dólares por el uso del servicio especializado y personalizados para los clientes corporativos.

1.5.7. Estructura de Costos

La estructura de costos de “La Sociedad del Sándwich” refleja una gestión financiera cuidadosa y estratégica para mantener la viabilidad y rentabilidad del negocio. Dicha estructura se compone de diversos elementos que detallo a continuación:

Los costos fijos representan el 61% del ingreso de venta bruto y están compuestos por los costos administrativos que representan el 27% de la operación de la empresa aquí se encuentran el salario del personal, servicios básicos entre otros; los costos operativos que representan el 1% haciendo referencia a los mantenimientos de equipos y del local; los costos de ventas que representan el 30% donde se encuentran inmersos los insumo de alimentos, papelería, capacitación del personal; el costo de publicidad representa el 3% de los ingresos brutos.

Los costos variables representan el 7% del ingreso bruto de la empresa; aquí se encuentran las comisiones bancarias por el uso de los POS móviles para cobro de tarjeta de crédito o débito. La estructura de costos se caracteriza por su enfoque equilibrado, donde la calidad de los productos y la atención al cliente se mantienen como prioridades y este enfoque integral contribuye a la sostenibilidad y crecimiento continuo del negocio en el dinámico sector gastronómico.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1. ANÁLISIS SOCIAL (PESTLE)

El análisis PESTLE es un instrumento de planificación estratégica que permite analizar los factores externos que influyen sobre las decisiones económicas, políticas, sociales, tecnológicas, ambientales y jurídicas de un emprendimiento o proyecto.

Tabla 2 Análisis PESTLE

PESTLA	VARIABLES	O/A	Calif.
			1/5
POLÍTICO	Regulaciones Municipales	Neutro	3
	Ordenanzas Municipales	Amenaza	2
	Acuerdos ministeriales	Amenaza	3
ECONÓMICO	Nivel de ingresos	Neutro	2
	Aumento de desempleo	Amenaza	5
	Riesgo país	Amenaza	2
SOCIAL	Conmoción social	Amenaza	3
	Aumento de la delincuencia	Amenaza	3
	Alimentación saludable	Oportunidad	5
TECNOLÓGICO	Desarrollo de aplicaciones	Oportunidad	4
	Aplicaciones de Delivery	Oportunidad	3
	Equipos productivos eficientes	Oportunidad	5
LEGAL	Prohibición de venta	Amenaza	5
	Constitución de empresa	Oportunidad	5
	Reglamento de higiene y mantenimiento de espacios públicos	Neutro	1
	Permisos de bomberos	Neutro	1
AMBIENTAL	Programa de recolección de desecho	Oportunidad	5
	Regulaciones para desechos de aceites comestibles	Amenaza	3

Elaborado: Autor

Ecuador en la actualidad está sufriendo una ola de violencia a raíz de un mal manejo de políticas públicas. Sin embargo, a nivel local los alcaldes recientemente electos están haciendo reformas y regulaciones a las ordenanzas ya establecidas y producto de una inestabilidad política el gobierno puede solicitar mediante decreto de ley acuerdos ministeriales que afecten los permisos de funcionamiento. (Gonzalez, 2023)

La economía ecuatoriana se encuentra desacelerada a raíz de políticas restrictivas aplicadas por el gobierno del presidente Guillermo Lasso, provocando que para el 08 de noviembre del 2023 el riesgo país aumente hasta 1934 puntos, generando especulación en el ingreso de capital extranjero. Sin embargo, el nivel de ingresos del grupo familiar ha sido afectado de manera positiva porque mediante decreto ejecutivo 611 firmado por el presidente del Ecuador se procedió en aumentar 25 dólares al salario básico unificado, para ser fijado en 450 dólares mensuales lo que permitirá accesibilidad a los servicios propuestos.

La preocupación por los índices de violencias ha afectado de manera significativa la concurrencia de las personas a los establecimientos comerciales indiferentes de su ubicación, este problema ha obligado a las personas reducir los tiempos de permanencia de los establecimientos comerciales y buscar opciones rápidas, de buen sabor con precios accesibles (Universo, 2023).

Los avances tecnológicos representan una oportunidad para la expansión del restaurante “La Sociedad del Sándwich”, dado que en la actualidad existen plataformas de Delivery que permiten aumentar el alcance y la cobertura de sus operaciones, de manera que los clientes potenciales puedan obtener sus productos y servicios.

En la Gaceta oficial No 32, del viernes 12 de marzo de 2021 la Municipalidad de Guayaquil ha promulgado una ordenanza destinada a la regulación y emisión de los permisos de funcionamiento para los Food Truck, estableciendo directrices precisas en cuanto a sus operaciones y dimensiones. No obstante, es importante destacar que existe una amenaza potencial derivada de acuerdos ministeriales futuros, que podrían plantear restricciones o limitaciones adicionales a la funcionalidad de este modelo de negocio en la ciudad (Gaceta oficial , 2021).

Existen entes reguladores como el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica que emiten procedimientos sobre cómo se deben tratar los desperdicios orgánicos y reciclables que forman parte de las exigencias para la emisión de permisos de funcionamiento que otorga la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), sin embargo, existen actores que tienen programas de reciclaje que servirán como referentes para recoger y tratar los desechos generados por el Food Truck.

2.2. ANÁLISIS INDUSTRIAL COMPETITIVO Y COLABORATIVO

“La Sociedad del Sándwich” es un emprendimiento de comida rápida que se desarrolla en la industria de alimentos y bebidas donde las barreras de entrada no son específicas o tienen alguna distinción, considerando que existen mínimos de inversión con valores estimados de \$ 3.500 dólares y no se requiere experiencia previa.

Actualmente la empresa opera con proveedores nacionales priorizando la oferta presentada por el restaurante en busca de un servicio donde prevalezca la calidad de los productos y la buena atención, hasta el momento no se percibe ninguna influencia negativa por parte de los proveedores actuales y aunque existe la posibilidad estratégica de integrarse hacia adelante su implementación no está prevista a corto plazo. Este enfoque cauteloso se basa en la consideración de los costos hundidos que surgirían al aventurarse en la apertura de un nuevo giro de negocio.




La gestión eficaz de los proveedores es de vital importancia porque forman parte de la ventaja competitiva, por esta razón es imprescindible escoger de forma correcta a los proveedores y establecer con ellos acuerdos específicos que están detallados a continuación:

- Políticas de precios con condiciones de pago claras que permitan tener holgura en los pagos
- Materia prima de calidad para la elaboración de los productos
- Cambio de productos con fecha próxima de expiración (solo para proveedor de pan)

Considerando que los servicios y productos ofertados por “La Sociedad del Sándwich” apuntan hacia el segmento de mercado de las comidas rápidas, un mercado altamente competitivo, los emprendedores deben enfrentarse a numerosos costos operativos como el alquiler de locales físicos, compra de insumos y una ubicación estratégica.

Actualmente existen alrededor de 11 mil establecimientos entre primera y cuarta categoría en el sector de alimentos y bebidas que además se consideran como competidores directos, dado que cuentan con productos de similares características para el segmento de comidas rápidas, siendo esto parte de la problemática existente en Guayaquil (CFN, 2022).

Tabla 3 Análisis de Competidores Directos

Nombre	LE CROISSANT	SUBWAY	CUBA SANDUCHES
Logo			
Redes sociales	✓	✓	✓
Canales de ventas activos	✓	✓	✗
Modelo de negocio	Empresa nacional	Franquicia internacional	Empresa nacional
venta específica de producto	✓	✓	✓
Tipo de clientes	Para todos, Padres de Familia, Niños	Para todos, Profesionales, Familia	Para todos, Jóvenes
BENEFICIOS			
Productos de calidad	✓	✓	✓
Puntos de ventas digitales	✓	✓	✓
Registro sanitarios y permisos	✓	✓	✓
Servicio empresarial	✗	✗	✓
Variedad de productos	✓	✓	✓
Tiene producto de autoría	✗	✗	✓

Elaborado: Autor

Es importante mencionar que “La Sociedad del Sándwich” se encuentra en un mercado donde existen una variedad de productos sustitutos lo cual representa una alternativa significativa para los consumidores partiendo de esta premisa, se concluye que la competencia no se limita exclusivamente a empresas directamente relacionadas, sino que también involucra competidores indirectos que ofertan servicios o productos similares, que satisfacen necesidades afines, aunque dirigidos a distintos segmentos económicos:






Competidor Indirecto

Desde una perspectiva holística del análisis de competidores, se percibe una competencia indirecta sólida, particularmente en el segmento de los restaurantes de comida rápida especializados en la oferta de Hamburguesas, Hot dogs, Pizzas, Paperías, Alitas bbq; la alta competencia en este segmento del mercado de comida rápida se fundamenta en diversos factores críticos que abarcan la prestación de atención de calidad, la accesibilidad a los productos, la estratégica ubicación de los establecimientos y la excelencia en la calidad de los mismos atención de calidad, además, se destaca la importancia de la variada gama de opciones ofrecidas por los competidores, las cuales están diseñadas para satisfacer las mismas necesidades y preferencias de los consumidores.

La diversidad de restaurantes y la oferta de alimentos similares plantean desafíos significativos la competencia no solo se limita a la calidad intrínseca de los productos, sino que se extiende a la experiencia global del cliente, lo que abarca desde la rapidez y eficiencia en el servicio hasta la comodidad y el ambiente del lugar.

La capacidad de adaptarse a estas exigencias y de innovar constantemente en respuesta a las expectativas cambiantes del consumidor se convierte en un elemento crucial para destacar en este entorno competitivo, por ende, es imperativo para “La Sociedad del Sándwich” no solo mantenerse al tanto de las prácticas de competidores directos, sino también comprender a fondo las estrategias y fortalezas de aquellos que, a pesar de no ofrecer exactamente los mismos productos, compiten por la misma cuota de mercado en el segmento de comida rápida.

Tabla 4 Competidores Indirectos

COMPETIDORES INDIRECTOS	SANTO PECADO	MICHAEL'S	SMASH BURGER	INKA BURGER	QUESO TE SIRVA DE EXPERIENCIA
Logo					
Redes sociales	✓	✓	✓	✓	✓
Canales de ventas activos	✓	✓	✓	✓	✓
Empresa nacional	✓	✓	✓	✓	✓
Venta específica de productos	✗	✗	✗	✗	✗
Tipo de clientes	Para todos, Padres de Familia, Niños	Para todos, Profesionales, Familia	Para todos, Jovenes	Para todos, Jovenes	Para todos, Jovenes
BENEFICIOS					
Productos de calidad	✓	✓	✓	✓	✓
Puntos de ventas digitales	✓	✓	✓	✓	✓
Registro sanitarios y permisos	✓	✓	✓	✓	✓
Servicio empresarial	✗	✗	✗	✗	✗
Variedad de productos	✓	✓	✓	✓	✓
Tiene producto de autoría	✓	✓	✓	✓	✓

Elaborado: Autor

Estas empresas son consideradas como competidores indirectos, aumentando la rivalidad en el mercado y por lo cual se requiere que "La Sociedad del Sándwich" implemente estrategias efectivas para diferenciarse y posicionarse como una opción atractiva en este entorno altamente competitivo.

2.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR

2.3.1. Oportunidades del Sector

El sector de alimentos y bebidas ha demostrado su importancia en la economía ecuatoriana. Dentro de la estructura productiva este sector busca fomentar competitividad y productividad. Actualmente las preferencias del consumidor demanda de alimentos étnicos y experiencias culinarias únicas, la innovación en ingredientes y tecnologías de producción permite la creación de productos más saludables y personalizados, además de fomentar una conciencia ambiental he impulsar la adopción de prácticas sostenibles en la industria alimentaria (CEPAL, 2021).

La mejora de una infraestructura eficiente que facilite el desarrollo de actividades productivas a un costo más competitivo puede obtener ventajas en variables económicas políticas, culturales y sociales considerando que para aquello se deben evaluar los siguientes aspectos:

- **Crecimiento del Consumo de Alimentos fuera del Hogar:** Los estilos de vida contemporáneos y el constante crecimiento de la población en entornos urbanos, ha impulsado la demanda de alternativas alimenticias que se adapten a estos estilos de vida acelerados lo cual es una oportunidad estratégica para negocios en el sector de alimentos, específicamente para empresas que ofertan opciones culinarias convenientes, de calidad y económicamente accesibles.
- **Regulación de Food Truck:** Las autoridades locales han emprendido un proceso de regulación y promoción de la operación de Food Truck en Guayaquil mediante la ordenanza Regulatoria para el Funcionamiento de Vehículos Móviles de Expendio de Alimentos en el Cantón Guayaquil, esta iniciativa abarca varios aspectos importantes como la simplificación de los trámites, creación de zonas específicas para la operación de los camiones, procesos de verificación de seguridad y salud alimentaria que tienen un impacto directo en el funcionamiento de este modelo de negocio.
- **Diversidad Gastronómica:** Ecuador, con su rica herencia culinaria y una población caracterizada por su disposición a probar nuevas experiencias gastronómicas, han generado un público ávido de explorar nuevos sabores culinarios auténticos y

creativos, un establecimiento de comida que capitalice esta tendencia y ofrezca opciones culinarias que reflejen la rica tradición gastronómica del país, al tiempo que incorpore elementos creativos y únicos, tiene el potencial de cautivar a una clientela diversa y apasionada por la comida.

- **Conciencia de la Salud:** Según el informe de responsabilidad nutricional del ministerio de salud pública establece que en la sociedad ecuatoriana, se observa un aumento constante en la conciencia acerca de la importancia de llevar una alimentación saludable que se traduce en un segmento de mercado en constante crecimiento que valora los ingredientes frescos, la preparación equilibrada y la calidad nutricional de sus comidas; este cambio en la percepción nutricional se originó en el 2014 cuando se implementó el uso del semáforos en los productos y se prohibió atribuir a los productos virtudes nutricionales o efectos terapéuticos, esta búsqueda de opciones de comida que promuevan la salud y el bienestar ha generado una oportunidad estratégica para los operadores del sector de alimentos y bebidas

Es relevante resaltar que, a pesar de las oportunidades que ofrece el mercado de alimentos y bebidas en Guayaquil, se presentan desafíos significativos como empresas que operan bajo modelos de negocio de franquicias y pueden representar una competencia; estas empresas, a menudo respaldadas por marcas reconocidas, cuentan con amplios recursos económicos y estructuras establecidas que les otorgan una ventaja competitiva.

La gestión adecuada de estos desafíos es crucial para garantizar una operación exitosa, esto implica no solo la planificación y ejecución de estrategias de diferenciación efectivas, sino también la inversión de tiempo y recursos en el cumplimiento de las regulaciones y la obtención de los permisos necesarios para operar de manera legal y segura en la ciudad.

2.3.1. Amenazas del Sector

La aparición de la pandemia de COVID-19 a finales de 2019 y principios de 2020, tuvo un efecto exponencial en el sector de alimentos y bebidas porque permitió el crecimiento económico y una mayor exposición del 90% de los establecimientos de comida a nuevos clientes, sin necesidad de generar fuertes inversiones además haber fomentado la creación de nuevos establecimientos de comida rápida volviendo el mercado competitivo, lo que conlleva a considerar ciertas amenazas como:

- **Clima y Temporada:** Las condiciones climáticas pueden influir sobre la demanda de alimentos y los restaurantes pueden verse afectados por la estacionalidad en ciertas épocas del año, como la temporada de lluvias que comprenden desde diciembre hasta mayo siendo los meses de mayor precipitación marzo y abril; en este contexto la ciudad de Guayaquil, en el mes de diciembre del 2023 se enfrentará al fenómeno climático de El Niño que representa una amenaza potencial para el sector de alimentos y bebidas, en particular para los restaurantes según los datos históricos del Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología del Ecuador (INAMHI) durante eventos de El Niño, Guayaquil experimenta cambios climáticos significativos, como lluvias intensas y temperaturas más altas de lo normal provocando un cambio en el comportamientos de los consumidores dejando perdidas entre 5,4 millones y 8,4 millones de dólares.
- **Oferta y Demanda Local:** La industria de alimentos y bebidas en Guayaquil es altamente competitiva, actualmente en la ciudad de guayaquil existen 7.199 establecimientos en categoría de restaurantes y establecimientos de comida rápida que compiten por la atención de los consumidores; la concentración de restaurantes en áreas específicas de la ciudad provoca una amplia competencia y una saturación del mercado, la demanda de servicios de restaurantes está influenciada por factores económicos y preferencias del consumidor que buscan tendencias culinarias y es obligación de los actores del sector adaptarse a estas preferencias.
- **Evolución Tecnológica:** La veloz evolución tecnológica y la creciente adopción de aplicaciones de entrega a domicilio y plataformas de pedidos en línea presentan una amenaza latente para los restaurantes que no se ajustan a esta dinámica. Según los datos proporcionados por Estudio de Impacto de las Plataformas Digitales en Ecuador, elaborado por la firma consultora Ernst & Young (EY) y la Cámara de Innovación y Tecnología Ecuatoriana (Citec), el ingreso generado por los conductores, repartidores y comercios aliados de estas apps representan USD 389,5 millones esa cantidad equivalió al 0,37% del Producto Interno Bruto del Ecuador de 2021.

Estas cifras ponen de manifiesto el impacto significativo que tienen las Apps Pedidos ya, Rappi, Uber Eats, Tada, en las preferencias de consumo que han

experimentado debido a la influencia de la tecnología. En un entorno donde la comodidad y la accesibilidad son cada vez más valoradas por los clientes, los restaurantes que no incorporen soluciones tecnológicas en sus operaciones corren el riesgo de quedarse rezagados y perder cuota de mercado. La gestión de esta amenaza implica una adaptación estratégica para abrazar las tendencias tecnológicas emergentes y satisfacer las expectativas cambiantes de los consumidores (comercio, 2023).

- **Competencia:** El sector de servicios móvil de comida ha experimentado un crecimiento constante en Guayaquil, para el año 2018 el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) registró 6788 establecimientos móviles de comida rápida distribuidos en diferentes puntos de la ciudad, sin embargo, por la regulaciones y patentes solicitadas por el municipio de guayaquil para el año 2023 los establecimientos de servicios móviles de comida rápida descendieron a 4630; según datos de la cámara de comercio de guayaquil indican que existen alrededor de 2000 establecimientos informales que están dentro del segmento de comidas rápidas móviles; cabe mencionar que el 95% de los establecimientos carecen de un modelo de negocio escalable en el tiempo porque ofrecen lo mismo que otros negocios y dejan de innovar en satisfacer una nueva necesidad (Pesantes, 2019).

Figura 6 Food Truck en Guayaquil



Fuente: El Expreso Alex Lima

La identificación de estas amenazas es crucial para la toma de decisiones y la gestión de riesgos en el sector de restaurantes en Guayaquil. Los participantes del sector deben ser proactivos en la adopción de medidas de seguridad alimentaria, en la implementación de tecnologías relevantes, y en la gestión de riesgo para mitigar estas amenazas y mantener su competitividad en un entorno desafiante.

3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El restaurante “La Sociedad del Sándwich” con RUC 0917277584001, cuenta con cinco años de actividad comercial bajo el rubro de restaurantes brindando servicios de alojamiento y servicios de comida, considerados como actividades económicas de nivel 3 correspondiente al código CIU número I5610.03, el cual habilita a las empresas para la prestación de servicios en “Preparación y suministro de comidas para su consumo inmediato de manera ambulante, mediante un vehículo motorizado o carro no motorizado, vendedores de helados en carros móviles, carritos ambulantes de comida incluye la preparación de comida en puestos de mercados”

Figura 7 Datos del RUC de la Empresa

Tipo contribuyente	Régimen	Categoría	
PERSONA NATURAL	RIMPE	NEGOCIO POPULAR	
Obligado a llevar contabilidad	Agente de retención	Contribuyente especial	
NO	NO	NO	
Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
2018-01-05	2019-09-23		2018-09-12
No. establecimiento ↕	Nombre comercial ↕	Ubicación de establecimiento ↕	Estado del establecimiento ↕
002	LA SOCIEDAD DEL SANDWICH	GUAYAS / DAULE / LA AURORA (SATÉLITE) / AV LEON FEBRES CORDERO S/N	ABIERTO

Elaborado: Autor

El emprendimiento “La Sociedad del Sándwich” se encuentra ubicado en la parroquia satélite de Daule en el km 14 de la vía León Febres Cordero, diagonal a la urbanización La Joya dentro de la plaza gastronómica la cuadra. Actualmente cuenta con un total de siete personas que conforman el área administrativa y el área de cocina, de las cuales cinco personas trabajan a tiempo completo y dos personas trabajan los fines de semana.

El crecimiento de este emprendimiento durante los dos últimos años ha sido sostenido, considerando que se enfrentó a una pandemia en el 2020, la cual permitió implementar cambios para mejorar el servicio dejando como resultado un personal capacitado en la manufactura y elaboración de productos comestibles, así como en servicio al cliente. Gracias a dicho aumento de comensales, se definió contratar los servicios de un motorizado durante los fines de semana de manera que se pueda cubrir la demanda de pedidos en dichos días.

3.2. ANÁLISIS DEL PROPÓSITO DE LA EMPRESA

El propósito fundamental de “La Sociedad del Sándwich”, es brindar a los clientes una experiencia culinaria excepcional y conveniente procurando ofrecer sándwiches de alta calidad, frescos y deliciosos que satisfagan los diversos gustos y preferencias de los clientes.

Además, la empresa está comprometida con la innovación constante, explorando ingredientes frescos y sabores únicos para mantener la vanguardia en el mercado, asimismo el propósito abarca la promoción de hábitos alimenticios saludables, proporcionando opciones nutritivas y equilibradas. En última instancia, se aspira a convertirse en el destino preferido de los amantes de los sándwiches en Guayaquil, creando un ambiente acogedor y amigable donde los consumidores disfruten de una comida deliciosa y satisfactoria en cada visita

3.3. MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

El Modelo Canvas es una herramienta de planificación estratégica que se utiliza para visualizar y diseñar un modelo de negocio de manera concisa y estructurada que sirve para desarrollar y comunicar estrategias de negocios de forma clara y efectiva.

Tabla 5 Análisis de Model Canvas

THE BUSINESS MODEL CANVAS - FOOD TRUCK SOCIEDAD DEL SÁNDWICH				
(8) SOCIOS CLAVE 1. Alianzas con cámara turismo y otras entidades sin fines de lucro 2. Alianza con la DASE del municipio de Guayaquil	(7) ACTIVIDADES CLAVE 1. Difusión mediante redes sociales 2. Posicionamiento de marca	(2) PROPUESTA DE VALOR 1. Ofrecer una experiencia gastronómica personalizada y única con variedad de productos de calidad internacional y de autoría. 2. Productos elaborados con normas de bioseguridad 3. Política de devolución íntegra del producto si no cumple los requerimientos del producto ofertado	(4) RELACIÓN CON LOS CLIENTES 1. Atención personalizada y asesoramiento sobre los productos.	(1) SEGMENTO DE CLIENTES 1. Personas que trabajan en la zona bancaria de guayaquil, NSE Medio, Medio-Alto, Alto en la ciudad Guayaquil 2. Personas naturales o jurídicas que requieran de servicios de catering
	(6) RECURSOS CLAVE 1. Financiamiento propio y de bancos 2. Vehículo de 2 T. 3. Equipos de cocina 4. Capacitación a los Aux. de cocina		(3) CANALES 1. Punto de venta 2. App de delivery 3. Línea telefónica directa	
(9) ESTRUCTURA DE COSTOS 1. Gastos Operativos 2. Gastos de Venta 3. Gastos Financieros		(5) FUENTES DE INGRESOS 1. Ventas directas en el establecimiento 2. Servicio especializado empresarial		

Elaborado: Autor

3.4. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Basados en los estados financieros y el balance general de los últimos cinco años, se identifica que la empresa ha mantenido un desempeño positivo a lo largo los períodos.

Tabla 6 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
CUENTAS	2018	2019	2020	2021	2022
(+) Ingreso por Ventas	\$ 176.428	\$ 197.600	\$ 216.125	\$ 240.547	\$ 266.871
(-) Gastos Administrativos	\$ 61.980	\$ 66.279	\$ 67.866	\$ 69.674	\$ 71.601
(-) Gastos Operativos	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
(-) Gastos de Ventas	\$ 79.400	\$ 79.400	\$ 79.400	\$ 79.400	\$ 79.400
(-) Gastos de Publicidad	\$ 7.800	\$ 7.800	\$ 7.800	\$ 7.800	\$ 7.800
(-) Comisiones Bancarias	\$ 12.350	\$ 13.832	\$ 15.129	\$ 16.838	\$ 18.681
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 11.298	\$ 26.689	\$ 42.330	\$ 63.235	\$ 85.789
(-) Gastos de Depreciación	\$ 4.733	\$ 4.733	\$ 4.733	\$ 3.850	\$ 3.850
(-) Gastos de Amortización	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750
EBIT (BENEF. ANTES DE INT. E IMP.)	\$ 5.815	\$ 21.206	\$ 36.846	\$ 58.635	\$ 81.189
(-) Gastos Financieros	\$ 2.025	\$ 1.682	\$ 1.287	\$ 833	\$ 311
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 3.790	\$ 19.524	\$ 35.560	\$ 57.802	\$ 80.878
(-) 15% Trabajadores	\$ 568	\$ 2.929	\$ 5.334	\$ 8.670	\$ 12.132
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 3.221	\$ 16.596	\$ 30.226	\$ 49.132	\$ 68.746
(-) Impuestos 25%	\$ 805	\$ 4.149	\$ 7.556	\$ 12.283	\$ 17.187
UTILIDAD NETA	\$ 2.416	\$ 12.447	\$ 22.669	\$ 36.849	\$ 51.560
(-) Reserva Legal 10%	\$ 242	\$ 1.245	\$ 2.267	\$ 3.685	\$ 5.156
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 2.174	\$ 11.202	\$ 20.402	\$ 33.164	\$ 46.404
% Rentabilidad Neta	1%	6%	10%	15%	19%

Elaborado: Autor

El estado financiero abarcando el período comprendido entre 2018 y 2022 refleja una trayectoria constante de crecimiento en los volúmenes de ventas. Es relevante destacar que, a pesar de la presencia de la pandemia al comienzo del año 2020, las ventas experimentaron un aumento en comparación con años previos, lo que señala la resiliencia y adaptación del negocio.

Por otro lado, los costos de ventas mantuvieron un nivel constante durante este quinquenio, lo que contribuyó a la estabilidad financiera de la empresa. Sin embargo, se observó un aumento significativo en los gastos financieros, la participación de los trabajadores y los impuestos. Este incremento puede atribuirse al crecimiento de la empresa, que se tradujo en una mayor plantilla de empleados y una carga tributaria más elevada.

No obstante, cabe resaltar que la utilidad de la empresa durante los años 2020 y 2021 experimentó un notable incremento del 55% en comparación con los años anteriores, 2019 y 2020, respectivamente. Este incremento en la utilidad es un indicador alentador del éxito de las estrategias implementadas y la capacidad de adaptación del negocio, a pesar de los desafíos presentados. El enfoque en la eficiencia operativa y la gestión financiera prudente ha contribuido a estos resultados positivos y refuerza el compromiso con el crecimiento y la sostenibilidad en el futuro.

3.5. EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO (PRUEBA ÁCIDA)

Este modelo de prueba ácida es una herramienta administrativa financiera que evalúa la estructura de una empresa. Determina la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, además de describir las fuentes de ingreso sean estas efectivo y equivalentes de efectivo, las cuentas por cobrar convertido esta matriz en una métrica importante para la gestión financiera y la toma de decisiones empresariales.

Tabla 7 Evaluación del Modelo de Negocio

1. Servicio	¿Qué servicio proporciona la organización?	Venta de Sándwiches fríos y calientes que pueden ser tradicionales, gourmet o de autoría además de ofrecer un servicio empresarial a partir de 50 unidades de pedido bajo las necesidades de los clientes.
2. Mercado	¿A qué mercado objetivo sirve la organización?	1.- Orientado a personas que trabajan o transitan en la zona bancaria de guayaquil 2.- orientada a empresas que deseen un servicio de catering
3. Valor	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	1.- Elaboración de productos con normas de bioseguridad 2.- Atención directa y única para el cliente 3.- Política de Gestión del pedido 4.- Presentamos cartilla con cantidad de calorías 5.- Producto fresco elaborado al momento del pedido
4. Recursos	¿En quienes se soporta, la diferencia del servicio?	1.- Atención al usuario por parte de la cajera y del administrador 2.- Preparación de los productos por parte del Chef
5. Procesos	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del servicio?	Proceso de venta 1.- La cajera toma el pedido eh indica tiempos de preparación 2.- Informa las características del producto 3.- Presenta los nuevos productos o de temporada 4.- Hace degustar al cliente los nuevos productos 5.- Se procede con la facturación 6.- se entrega el producto

6. Redes Organizacionales	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	1.- Marca: ofrece un referente de calidad 2.- Canales de venta: la atención es personalizada 3.- Proveedores: exclusividad en elaboración de insumos
7. Redes Individuales	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	1.- Ministerio de turismo 2.- Ferias de emprendimiento y eventos 3.- Asorestguayas (asociación de restaurantes de guayaquil)
8. Posicionamiento	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?	1.- Brindar experiencia personalidad y única 2.- Cumplir con los requerimientos de las entidades gubernamentales 3.- Ofrecer producto de calidad
9. Lógica de Riqueza y/o Bienestar	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	1.- Venta de productos a clientes y empresas 2.- Venta de servicio de catering
10. Sustentabilidad	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	1.- Fidelidad del cliente 2.- Atención personalizada 3.- Descuentos y promociones

Elaborado: Autor

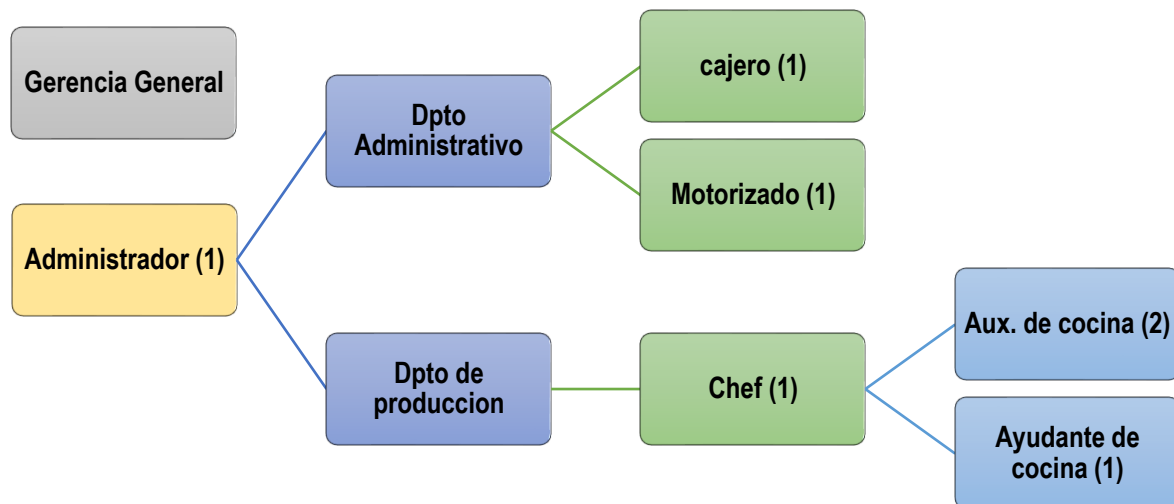
3.5.1. Evaluación de Capacidades Organizacionales

El emprendimiento ha experimentado altos y bajos desde sus inicios. Cuando comenzó el proyecto se contaba con apenas 3 personas sin experiencia, que fueron capacitadas por el chef y se les enseñó técnicas de preparación básica de los agregados del producto, además de capacitarlos en la decoración y entrega del producto. Las funciones del área de cocina no estaban delimitadas por lo que todos hacían todo y no era eficiente el tiempo de despacho de productos. Con el paso de los meses se identificaron factores de mejora que fueron corregidos con finalidad de brindar una experiencia única a los clientes.

En el área administrativas las funciones se encontraban algo delimitadas, pero seguía siendo personal polifuncional hasta que se optimizaron los tiempos y se contrató una empresa de publicidad y mercadeo de productos lo cual permitió tener una mejor exposición en redes y delimitar funciones para el administrador y la cajera.

Actualmente el restaurante la sociedad de sándwich cuenta con 7 personas 2 del área administrativa y 3 del área de cocina con dos personas extra que forman parte de la entrega a domicilio y la cocina cuando esta lo requiera. Como se demuestra a continuación:

Figura 8 Estructura Administrativa



Elaborado: Autor

La estructura presentada tiene características de una organización de estilo horizontal basados en los principios organizacionales del modelo funcional con el objetivo de crear una sinergia entre las actividades del emprendimiento y su modelo de gestión a cada proceso (Daft, Teoría y diseño organizacional, 2018).

3.5.2. Evaluación de Recursos Organizacionales

La evaluación de recursos financieros, activos y capital humano es una parte fundamental en el análisis de un emprendimiento en este contexto, se examinan detalladamente los aspectos financieros que respaldan las operaciones, los activos que sustentan la infraestructura y el capital humano que impulsa el éxito. Este análisis ofrece una visión integral de la capacidad del emprendimiento para alcanzar sus objetivos, y tomar decisiones estratégicas y adaptarse a los desafíos en un entorno empresarial en constante cambio. A continuación, se

detallan los elementos críticos para comprender su importancia y su impacto en el logro de metas y resultados:

- El 60% de las ventas son generadas por el punto de venta y el 40% los pedidos a través de las plataformas de delivery.
- Ofrece los recursos esenciales para desempeñar sus roles de manera efectiva, incluyendo equipo informático, equipos de cocina adecuados, acceso a internet, capacitaciones entre otros
- Ofrece publicidad constante en las plataformas de redes sociales más relevantes del momento: Instagram, Facebook y TikTok, mediante la estrategia de llamados a la acción que es realizada por influencers ecuatorianos en videos promocionales pautados dos veces al mes.

3.6.FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

Analizar las fortalezas se centra en identificar los recursos, capacidades y ventajas competitivas que un emprendimiento posee, con lo cual destaca en su mercado. En contraste, un análisis de debilidades identifica las limitaciones, carencias o áreas que representan una desventaja con respecto a su competencia, lo que puede obstaculizar su rendimiento y crecimiento. Ambos análisis son fundamentales en la planificación estratégica para aprovechar las fortalezas y abordar las debilidades.

Fortalezas:

1. **Demanda creciente:** La ciudad de Guayaquil ha experimentado un crecimiento constante de su población para el año 2023, Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) hay un total 2’698.077 habitantes y el 49,4% forma parte de la población económicamente activa (PEA), este crecimiento demográfico tiene implicaciones significativas para la industria de alojamiento y servicios de comida; este aumento en el número de residentes impulsa una mayor demanda de servicios alimentarios.
2. **Variedad de ingredientes:** Ecuador es un país caracterizado por su diversidad de microclimas debido a su ubicación geográfica; esto permite que se cultiven una amplia variedad de frutas, verduras, hierbas y otros ingredientes frescos durante todo el año.

Según el ministerio de producción (MIPRO) en la data estadística agrícola muestra que Ecuador es productor de aguacates, tomates, cebollas, lechuga y una variedad de hierbas aromáticas, ingredientes clave utilizados en la preparación de sándwiches de alta calidad.

3. **Localización estratégica:** Según datos de la empresa pública de acción social del municipio de Guayaquil sobre el comercio local, indican que la ciudad fue dividida en 14 distritos para el funcionamiento de los servicios móviles de alimentación, entre las ubicaciones más destacadas están: Sauces, Samanes, Isla Trinitaria, Bellavista, Ferroviaria, Miraflores, Juan Montalvo, Martha de Roldós, El Cóndor porque experimentan un alto flujo de peatones durante todo el día; los datos demográficos son un factor clave en la elección de una ubicación estratégica para un restaurante que quiere aumentar la visibilidad y la probabilidad de atraer a clientes potenciales.

Debilidades:

1. **Competencia:** El sector de alimentos y bebidas ha experimentado un crecimiento constante en Guayaquil en los últimos años debido a las tendencias de consumo y preferencias de los clientes volviendo al sector altamente competitivo; según datos de la cámara de comercio de Guayaquil existen alrededor de 10.000 establecimientos en categoría de emprendimientos de comidas, esta densidad significativa de restaurantes ha impedido que el 90% de los establecimientos destaquen por falta de diferenciación calidad y servicio.
2. **Costos operativos:** La gestión eficaz de los costos operativos es una preocupación significativa porque incluye variables como el alquiler de un local en áreas comerciales clave, esto es especialmente cierto en ubicaciones estratégicas con alto tráfico de peatones, estos costos afectan de forma directa la rentabilidad del proyecto.
3. **Problemas de calidad y servicio:** Mantener la calidad de los productos es una preocupación constante la importancia de garantizar que los ingredientes utilizados cumplan con los estándares de seguridad alimentaria y calidad es un desafío común, esto implica una inversión en la verificación de proveedores y la capacitación del personal para garantizar el compromiso con la excelencia en la calidad es esencial para el éxito y la reputación en esta industria altamente competitiva.

Tabla 8 Matriz de variables FO-DE

FODA ANÁLISIS INTERNO		FORTALEZAS
		Demanda creciente Variedad de ingredientes Localización estratégica
DEBILIDADES	Competencia Costos operativos Problemas de calidad y servicio	<p>1. Demanda creciente vs. Competencia: La creciente demanda puede contrarrestar la competencia. Si el restaurante puede diferenciarse y ofrecer algo único, puede atraer a una parte de la población en busca de opciones de comida rápida con servicios de calidad en productos y atención.</p> <p>2. Variedad de ingredientes vs. Problemas de calidad y servicio: La disponibilidad de ingredientes frescos y locales puede ser una ventaja en términos de calidad. Sin embargo, mantener la calidad constante es un desafío, y es importante que el restaurante se esfuerce por mantener altos estándares.</p> <p>3. Localización estratégica vs. Costos operativos: Una ubicación estratégica puede atraer a una clientela constante, pero también puede implicar costos operativos más altos. El restaurante debe equilibrar la inversión en ubicación con los costos operativos para garantizar la rentabilidad.</p> <p>4. Competencia vs. Problemas de calidad y servicio: La alta competencia puede intensificar la necesidad de mantener la calidad y el servicio al cliente como puntos fuertes distintivos para destacarse en el mercado.</p>

Elaborado: Autor

4. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL ENTORNO SOCIAL

El factor de éxito del restaurante “La Sociedad del Sándwich” para alinearse con el entorno socio cultural de Guayaquil dependerá de su capacidad para tomar decisiones estratégicas que capitalicen las oportunidades y mitiguen las amenazas; será esencial para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

Amenazas:

1. **Fluctuaciones Económicas:** El crecimiento económico en Ecuador ha experimentado fluctuaciones en los últimos cinco años; pero en el último cuatrimestre del 2022 el producto interno bruto (PIB) alcanzo una variación positiva de 12,3% en la industria de alojamientos y servicios de comida con respecto al año anterior; las variaciones en la economía han demostrado ser un factor determinante en el consumo de hogares siendo el consumo en restaurantes un componente del mismo, es decir en períodos de crecimiento sólido, la población tiende a tener más confianza en su capacidad para gastar en entretenimiento, lo cual tiene un impacto directo sobre las ventas de los restaurantes.
2. **Regulaciones Sanitarias y de Seguridad:** Los cambios en las regulaciones relacionadas con la seguridad alimentaria en los Food Truck en la ciudad de Guayaquil son relativamente nuevos en inspecciones y cumplimiento normativo debido a que recientemente a través del oficio No. DUPOT-REP-2021-05993 con fecha 22 de diciembre de 2021, se emitió la Ordenanza Regulatoria para el Funcionamiento de Vehículos Móviles de Expendio de Alimentos en el Cantón Guayaquil; el objetivo de esta ordenanza es mejorar la oferta actual y regular el funcionamiento de los Food Truck.
3. **Problemas Sociales y Seguridad:** Los índices de violencia en la ciudad de Guayaquil ha experimentado un incremento del 66,82% con respecto al año anterior este porcentaje incluye la tasa de homicidios y delitos violentos que influyen significativamente sobre el comportamiento del consumidor cambiando la percepción de seguridad sobre los restaurantes y demás centros de entretenimiento (Primicias, 2023).

Oportunidades:

1. **Tendencia hacia opciones Saludables:** La creciente conciencia de tener un estilo de vida saludable, fue provocada por los eventos sucedidos durante la pandemia del COVID-19 donde se detectó que el 36,70% de los ecuatorianos tienen obesidad y son propensos a enfermedades crónicas. En la actualidad la población tiene mayor conciencia sobre los riesgos asociados con una alimentación no saludable y se orientan a la búsqueda de productos saludables, naturales y sanos. Según estadísticas de salud el 42% de los ecuatorianos están preocupados por tener una alimentación saludable y buscan opciones beneficiosas para su bienestar y que estén alineadas con un estilo de vida más saludable (kantar, 2023).
2. **Entrega a Domicilio y Pedidos en Línea:** Los datos de comportamiento del consumidor indican un cambio en las preferencias de los ecuatorianos en realizar pedidos en línea y recibir productos en la comodidad de sus hogares, esto no solo aplica a productos, sino también en alimentos y servicios de restaurantes; Las órdenes de comida en Ecuador, tuvieron un incremento del 169% entre marzo del 2021 y febrero del 2022 experimentando un crecimiento constante hasta la actualidad convirtiéndose en una opción frecuente del delivery para este tipo de pedidos (Gestion, 2022) .
3. **Colaboraciones y Promociones Locales:** Según datos del INEC 2023, en Guayaquil existen alrededor de 10.000 establecimientos que operan en el mismo segmento de mercado con quienes se puede realizar colaboraciones con empresas como Heladería playa alegría, Postres Yummy, Jugos pepa entre otras marcas mediante promociones de descuento de productos entre las empresas, por la compra de productos de la marca auspiciante con el propósito de expandir el alcance del restaurante y acceder a nuevas audiencias.

Tabla 9 Matriz de Variables Social AM-OP

FODA		OPORTUNIDADES
ANÁLISIS EXTERNO AM-OP		Tendencia hacia opciones Saludables Entrega a Domicilio y Pedidos en Línea Colaboraciones y Promociones Locales
AMENAZAS	Fluctuaciones Económicas Regulaciones Sanitarias y de Seguridad Problemas Sociales y Seguridad	1.Fluctuaciones Económicas vs. Tendencia hacia opciones Saludables: Durante períodos de fluctuaciones económicas, las personas pueden ser más conscientes de sus gastos, pero al ofrecer opciones de sándwiches saludables, el negocio podría atraer a aquellos que buscan alternativas más asequibles y saludables, mitigando así el impacto negativo de las fluctuaciones económicas. 2.Regulaciones Sanitarias y de Seguridad vs. Entrega a Domicilio y Pedidos en Línea: Las regulaciones pueden requerir inversiones adicionales en seguridad alimentaria, pero también pueden impulsar la necesidad de implementar sistemas de entrega y pedidos en línea, lo que a su vez podría aumentar la clientela y las ventas. 3.Problemas Sociales y Seguridad vs. Colaboraciones y Promociones Locales: Enfrentar problemas sociales y de seguridad podría afectar la afluencia de clientes. En este contexto, las colaboraciones y promociones locales pueden ser una estrategia efectiva para atraer a la comunidad y aumentar la clientela, incluso en situaciones desafiantes.

Elaborado: Autor

4.2.ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL ENTORNO INDUSTRIAL

La implementación de un Food Truck en el entorno industrial requiere una evaluación detallada de las capacidades operativas, las estrategias y la integración sistémica dentro del contexto de la industria de servicios alimentarios.

Desde una perspectiva estratégica, el Food Truck debe estar alineado con la visión a largo plazo del restaurante y su posicionamiento en el mercado, para abordar las necesidades específicas que pueden diferir en hábitos de consumo y preferencias a la de los clientes tradicionales del restaurante.

El análisis de mercado deberá guiar la selección de los productos ofrecidos, los horarios de servicio y las estrategias de marketing para atraer a la demografía objetivo implicando un examen de las infraestructuras de producción y logística del servicio móvil y que esta mantendrá la integridad del producto y cumplirá con las expectativas de los clientes.

El sistema informático que maneja el restaurante “La Sociedad del Sándwich” debe estar sincronizado con los datos de ventas, gestión de inventario y análisis de la demanda en tiempo real del Food Truck, esta alienación es fundamental para agilizar las operaciones, lo cual mejorará positivamente la experiencia del cliente en un menor tiempo de atención, este enfoque mejorará significativamente la eficiencia del servicio

Para plantear estrategias de desarrollo en la industria se realiza un análisis de escenarios críticos donde se contrastan las amenazas vs debilidades con el objetivo de minimizar los impactos

1. Fluctuaciones Económicas (Amenaza) vs. Costos Operativos (Debilidad): Las fluctuaciones económicas, a pesar de mostrar signos positivos en el crecimiento del PIB para la industria de alojamiento y servicios de comida en el último cuatrimestre del 2022, pueden ser una preocupación en el futuro. Esto se relaciona con los costos operativos, especialmente el alquiler de locales en áreas comerciales clave. En tiempos de incertidumbre económica, los costos operativos pueden ser elevados, lo que afectaría directamente la rentabilidad del restaurante.
2. Regulaciones Sanitarias y de Seguridad (Amenaza) vs. Problemas de Calidad y Servicio (Debilidad): La implementación de nuevas regulaciones relacionadas con la seguridad alimentaria en los Food Truck en Guayaquil es una amenaza para el negocio. La adaptación a estas regulaciones puede requerir inversiones adicionales y cambios en los procesos. Esto a su vez se relaciona con la debilidad de mantener la calidad de los productos y el servicio al cliente. Cumplir con estas regulaciones sin comprometer la calidad y el servicio será un desafío.
3. Problemas Sociales y Seguridad (Amenaza) vs. Localización Estratégica (Fortaleza): El aumento en los índices de violencia en Guayaquil puede influir en la percepción de seguridad de los consumidores. Esto podría afectar la elección de la localización estratégica, ya que las áreas con problemas de seguridad pueden no atraer a clientes potenciales. La elección de una ubicación estratégica cerca de áreas seguras es esencial para atraer a una clientela constante.
4. Competencia (Debilidad) vs. Colaboraciones y Promociones Locales (Oportunidad): La alta densidad de restaurantes y la falta de diferenciación en calidad y servicio son debilidades significativas debido a la competencia feroz en Guayaquil. Una estrategia para abordar esta debilidad podría ser colaborar con otros establecimientos locales, como se menciona en la oportunidad. Estas colaboraciones y promociones conjuntas pueden ayudar a destacar en un mercado saturado y atraer a nuevos clientes.

Tabla 10 Matriz de variable Industrial AM-DE

FODA ANÁLISIS DE-AM		AMENAZAS
DEBILIDADES	Competencia: Costos operativos: Problemas de calidad y servicio:	Fluctuaciones Económicas: Regulaciones Sanitarias y de Seguridad: Problemas Sociales y Seguridad:
		<p>1.Fluctuaciones Económicas (Amenaza) vs. Costos Operativos (Debilidad): Las fluctuaciones económicas, a pesar de mostrar signos positivos en el crecimiento del PIB para la industria de alojamiento y servicios de comida en el último cuatrimestre del 2022, pueden ser una preocupación en el futuro. Esto se relaciona con los costos operativos, especialmente el alquiler de locales en áreas comerciales clave. En tiempos de incertidumbre económica, los costos operativos pueden ser elevados, lo que afectaría directamente la rentabilidad del restaurante.</p> <p>2.Regulaciones Sanitarias y de Seguridad (Amenaza) vs. Problemas de Calidad y Servicio (Debilidad): La implementación de nuevas regulaciones relacionadas con la seguridad alimentaria en los Food Truck en Guayaquil es una amenaza para el negocio. La adaptación a estas regulaciones puede requerir inversiones adicionales y cambios en los procesos. Esto a su vez se relaciona con la debilidad de mantener la calidad de los productos y el servicio al cliente. Cumplir con estas regulaciones sin comprometer la calidad y el servicio será un desafío.</p> <p>3.Problemas Sociales y Seguridad (Amenaza) vs. Localización Estratégica (Fortaleza): El aumento en los índices de violencia en Guayaquil puede influir en la percepción de seguridad de los consumidores. Esto podría afectar la elección de la localización estratégica, ya que las áreas con problemas de seguridad pueden no atraer a clientes potenciales. La elección de una ubicación estratégica cerca de áreas seguras es esencial para atraer a una clientela constante.</p> <p>4.Competencia (Debilidad) vs. Colaboraciones y Promociones Locales (Oportunidad): La alta densidad de restaurantes y la falta de diferenciación en calidad y servicio son debilidades significativas debido a la competencia feroz en Guayaquil. Una estrategia para abordar esta debilidad podría ser colaborar con otros establecimientos locales, como se menciona en la oportunidad. Estas colaboraciones y promociones conjuntas pueden ayudar a destacar en un mercado saturado y atraer a nuevos clientes.</p>

Elaborado: Autor

4.3.ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL PROPÓSITO Y MODELO DE NEGOCIO

El análisis del alineamiento organizacional respecto al propósito y modelo de negocio, en el contexto de la implementación de un Food Truck, requiere un examen meticuloso de varios componentes estratégicos como es la cadena de suministro y la logística, capacitación al personal entre otros.

Desde la perspectiva de visión de la entidad debe confirmar que el Food Truck refuerza la proposición de valor y el compromiso de la marca con la calidad y la rapidez del servicio.

La integración del Food Truck como una extensión móvil del restaurante conlleva la reevaluación y adaptación del modelo operativo, para garantizar que exista una congruencia entre la experiencia que se ofrece en el establecimiento fijo y la que se proporcionará en el vehículo de servicio.

El Food Truck es un modelo negocio que debe ser considerado un canal adicional de distribución que opera bajo los mismos principios económicos que el restaurante físico, esto implica que las estrategias de precios, costos y rentabilidad sean consistentes y estén alineadas con las métricas financieras generales de la organización.

La cultura organizacional debe estar alineada a la formación y desarrollo continuo a la adopción de estrategias asegurando que el Food Truck sea una representación auténtica y efectiva de la marca en el mercado para lo cual se plantean las siguientes estrategias mediante la fortalezas y oportunidades de la empresa:

1. Demanda Creciente (Fortaleza) vs. Tendencia hacia Opciones Saludables (Oportunidad): El crecimiento constante de la población en Guayaquil, con un total de 2'698,077 habitantes, respalda la mayor demanda de servicios alimentarios. La tendencia hacia opciones saludables se ajusta perfectamente a esta demanda, ya que el 42% de los ecuatorianos están interesados en una alimentación saludable. El restaurante puede capitalizar esta oportunidad ofreciendo sándwiches saludables y frescos.
2. Variedad de Ingredientes (Fortaleza) vs. Tendencia hacia Opciones Saludables (Oportunidad): La diversidad de ingredientes frescos disponibles en Ecuador, como aguacates, tomates, cebollas y hierbas aromáticas, respalda la capacidad del restaurante para crear sándwiches saludables y de alta calidad. Esto se alinea perfectamente con la creciente demanda de opciones de comida saludable y natural.
3. Localización Estratégica (Fortaleza) vs. Entrega a Domicilio y Pedidos en Línea (Oportunidad): Elegir una ubicación estratégica en áreas con alto tráfico peatonal es una ventaja para aumentar la visibilidad. Esta localización estratégica también se traduce en una mayor conveniencia para la entrega a domicilio y pedidos en línea, ya que las áreas concurridas son propicias para este tipo de servicios.
4. Entrega a Domicilio y Pedidos en Línea (Oportunidad) vs. Colaboraciones y Promociones Locales (Oportunidad): La tendencia hacia la entrega a domicilio y pedidos en línea en Ecuador, con un aumento del 169% en las órdenes de comida, es una oportunidad para el restaurante. Además, el restaurante puede aprovechar la colaboración con los aproximadamente 5000 establecimientos locales para expandir su alcance y ofrecer promociones conjuntas en línea.

Fortalezas:**Tabla 11 Matriz de Variables FO-OP**

FODA ANÁLISIS FO-OP		OPORTUNIDADES
		Tendencia hacia opciones Saludables Entrega a Domicilio y Pedidos en Línea Colaboraciones y Promociones Locales
FORTALEZAS	Demanda creciente: Variedad de ingredientes: Localización estratégica:	<p>1.Demanda Creciente (Fortaleza) vs. Tendencia hacia Opciones Saludables (Oportunidad): El crecimiento constante de la población en Guayaquil, con un total de 2'698,077 habitantes, respalda la mayor demanda de servicios alimentarios. La tendencia hacia opciones saludables se ajusta perfectamente a esta demanda, ya que el 42% de los ecuatorianos están interesados en una alimentación saludable. El restaurante puede capitalizar esta oportunidad ofreciendo sándwiches saludables y frescos.</p> <p>2.Variedad de Ingredientes (Fortaleza) vs. Tendencia hacia Opciones Saludables (Oportunidad): La diversidad de ingredientes frescos disponibles en Ecuador, como aguacates, tomates, cebollas y hierbas aromáticas, respalda la capacidad del restaurante para crear sándwiches saludables y de alta calidad. Esto se alinea perfectamente con la creciente demanda de opciones de comida saludable y natural.</p> <p>3.Localización Estratégica (Fortaleza) vs. Entrega a Domicilio y Pedidos en Línea (Oportunidad): Elegir una ubicación estratégica en áreas con alto tráfico peatonal es una ventaja para aumentar la visibilidad. Esta localización estratégica también se traduce en una mayor conveniencia para la entrega a domicilio y pedidos en línea, ya que las áreas concurridas son propicias para este tipo de servicios.</p> <p>4.Entrega a Domicilio y Pedidos en Línea (Oportunidad) vs. Colaboraciones y Promociones Locales (Oportunidad): La tendencia hacia la entrega a domicilio y pedidos en línea en Ecuador, con un aumento del 169% en las órdenes de comida, es una oportunidad para el restaurante. Además, el restaurante puede aprovechar la colaboración con los aproximadamente 5000 establecimientos locales para expandir su alcance y ofrecer promociones conjuntas en línea.</p>

Elaborado: Autor

4.4.RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

La empresa “La Sociedad del Sándwich” cuenta con una estructura administrativa básica con funciones algo delimitadas propias de un emprendimiento, donde se han identificado problemas administrativos como el doble control del inventario, la elección de proveedores los procesos de capacitación y al tener la necesidad de realizar una expansión, por lo cual realizar un diagnóstico organizacional es esencial para evaluar la salud y la eficiencia de la empresa.

La estructura organizacional de la empresa es típica de un emprendimiento que significa que sacrifica los procedimientos por agilidad y flexibilidad porque permite adaptarse al giro del negocio mientras se aprende del mismo, para tener éxito en la expansión es debe proponer una estructura organizacional innovadora que fomente la creatividad, la toma de riesgos y la adaptabilidad de manera eficiente.

Esta estructura organizacional debe incluir una evaluación de los procesos y operaciones actuales del restaurante y determinar donde se integraría el Food Truck, que puede ser una unidad de negocio independiente con un administrador o como solo un nuevo punto de venta, donde para ambos casos se deberá establecer el responsable que tendrá la función de logística y adquisición de insumos para la elaboración de productos.

El diagnóstico debe analizar la demanda de productos, las habilidades del equipo de trabajo, las preferencias del cliente y la competencia local para identificar oportunidades y desafíos, además el personal contratado es un activo crucial para la operación de un emprendimiento, por lo que se determina necesario proveer capacitaciones frecuentes en áreas relacionadas a sus actividades.

Se deben definir indicadores clave de desempeño (KPIs) y metas estratégicas para medir el éxito de la expansión. Esto podría incluir objetivos de ventas, margen de beneficio, y una base de clientes fidelizados.

4.5. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE CAPACIDADES

La identificación de brechas de capacidades es un proceso crucial para las organizaciones, ya que permite evaluar las diferencias entre las habilidades, conocimientos y competencias actuales de los empleados y las que se requieren para alcanzar los objetivos estratégicos.

En la fase inicial del procedimiento, se lleva a cabo la identificación de las necesidades de la empresa en cuanto a capacidades y competencias. En este proceso, se definen las necesidades y se procede a evaluar las habilidades de los empleados en concordancia con los objetivos estratégicos y las metas establecidas a corto y largo plazo.

Con base en los objetivos estratégicos y las brechas identificadas, se determina qué competencias, conocimientos y habilidades son necesarios para cerrar esas brechas que actualmente presenta la empresa:

1. **Integración con la Estrategia Organizacional:** Actualmente la empresa tiene una estructura organizacional horizontal orientada hacia las ventas uno a uno, la identificación de esta brecha de capacidades permitirá formar una estructura organizacional de forma

vertical que permita tener autonomía en la toma de decisiones y manejar los proyectos de forma independiente con la finalidad de desarrollar una estrategia nacional de expansión en consecución de los objetivos estratégicos.

2. **Capacitación del personal y su desarrollo dentro de la empresa:** La empresa está enmarcada como una empresa familiar por lo cual el desarrollo dentro de la empresa tiene un límite adicional, la capacitación otorgada al personal es parte del know how de la organización el cual deberá centrarse en elaboración de productos y atención al cliente.
3. **Medición de Resultados y Retorno de la Inversión:** Al final del proceso, se deben medir los resultados obtenidos en el cierre de brechas y su impacto en los objetivos estratégicos, esto permite evaluar el retorno de la inversión en el desarrollo de capacidades.

Es importante considerar los recursos disponibles para implementar el plan de desarrollo y esto abarca tanto recursos financieros como humanos, incluyendo la disponibilidad de formadores o expertos en la organización.

Durante la implementación del plan de desarrollo, se deberá realizar un seguimiento constante para evaluar su efectividad, por este motivo es esencial comunicar de manera efectiva a los empleados sobre el proceso de identificación de brechas y cómo se están abordando, desde la revisión de los avances y la retroalimentación, la participación del personal en el proceso puede mejorar su compromiso y motivación y la adaptación del plan si es necesario.

4.6. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE RECURSOS

La identificación de recursos es un proceso fundamental en la gestión de una organización para garantizar que cuentea con los activos y capacidades necesarios para alcanzar sus metas estratégicas, esta evaluación determina la diferencia entre los recursos disponibles y los necesarios para conseguir las metas establecidas.

El proceso de identificación de brechas requiere planificación, seguimiento constante y adaptabilidad para asegurar que los recursos estén alineados con las necesidades de la organización y esto implica estar preparados para ajustar las estrategias si las condiciones cambian.

La implementación del Food Truck para la expansión de la empresa sirve como punto de referencia para determinar los recursos requeridos de los cuales se detalle los necesarios a evaluar:

- **Inventario de Recursos Actuales:** Se debe llevar a cabo un inventario completo de los recursos existentes, que incluye tanto activos tangibles como intangibles. Esto abarca desde infraestructura física y tecnológica hasta el talento humano y la propiedad intelectual.
- **Evaluación de Recursos Actuales:** luego de determinar e inventario los recursos disponibles estos deben ser evaluado en cantidad, calidad y disponibilidad. Es importante establecer objetivos de corto plazo, en el caso de la sociedad de sándwich es determinar si la bodega actual servirá como punto estratégico para distribución y compra de volumen de los insumos serán suficientes para respaldar los objetivos estratégicos de la organización.
- **Identificación de Recursos Faltantes:** Una vez se ha evaluado la situación actual, se pueden identificar que para la implementación del Food Truck es necesario comprar un vehículo y diseñar la estructura cajón con los implementos de cocina. Estas brechas son las diferencias entre lo que tiene actualmente el negocio en activos que pasaran del restaurante al nuevo negocio para alcanzar los objetivos.
- **Priorización de Recursos Críticos:** La carencia de recursos económicos conlleva analizar que recursos pueden ser sacrificados para la implementación del Food Truck, entre los recursos disponibles están las capacitaciones, la moto que sirve para delivery actualmente tienen un nivel de importancia similar en su impacto. Priorizar aquellos recursos fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos se vuelve crucial. Esta priorización facilita una asignación más efectiva de recursos limitados, asegurando que se utilicen en áreas que generen el mayor impacto y contribuyan directamente al logro de metas a largo plazo.
- **Desarrollo de Estrategias de Adquisición:** Para la implementación del Food Truck se propone desarrollar una estrategia inicial de análisis de costos para adquirir el camión de 2T para implementar el Food Truck, y para el resto de aplicar una estrategia de administrar con el mínimo riesgo es decir buscar una proporción adecuada entre el capital propio y el financiamiento, esta estrategia puede implicar la adquisición de equipos

nuevos como de segunda mano en una excelente calidad, la rotación del personal actual, la formación y desarrollo de habilidades, o la asociación con terceros.

- **Asignación de Presupuesto:** Para asignar un presupuesto de correcto se deben cerrar las brechas de recursos entre el restaurante y la implementación del Food Truck, es necesario determinar que el presupuesto adecuado está determinado por la, adquisición de un camión nuevo, la compra e implementación de materiales de cocina, permisos y patentes, esto implica determinar cuánto se invertirá en la adquisición de nuevos recursos y cómo se financiará esta inversión.
- **Seguimiento y Evaluación Continua:** En el proceso de implementación de estrategias para analizar costos y gestionar la adquisición de recursos, resulta crucial llevar a cabo un seguimiento constante para garantizar que se esté cerrando de manera efectiva y eficiente la brecha económica entre el restaurante y el Food Truck, es fundamental no solo asegurar el cumplimiento de los objetivos, sino que también permite ajustar y optimizar las acciones conforme a las necesidades cambiantes del entorno empresarial

Tabla 12 Brechas de Recursos

Restaurante la sociedad del Sandwich		
Variables	Escenario actual	Escenario Ideal
Inventario	Se mantiene una bodega pequeña dentro del local	Tener una bodega con stock para 15 días en las oficinas y tener dos bodegas de tránsito en el local y en el Food truck
Recursos	El Local principal tiene todos los implementos necesarios para cumplir con la demanda actual	El Food Truck contara con equipos nuevos de fabricación nacional, detallados en el rubro de activos del plan de mejora
Identificación	El objetivo actual es expandirse e incrementar las ventas	El Food Truck permitira realizar una expansion significativa y permitira tener un crecimiento sostenido
Priorizacion	Recursos enfocados en realizar un inversion con impacto minimo en la finanzas actuales del restaurante	Recursos enfocados en la implementacion del food Truck sin necesidad de requerir prestamos bancarios

Elaborado: Autor

5. PROPUESTA DE INNOVACIÓN Y ALTERNATIVAS

5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El restaurante “La Sociedad del Sándwich” es un emprendimiento con cinco años en el mercado que está buscando la expansión mediante diferentes alternativas, sin tener un alto impacto financiero para la operación. La expansión de un local de comida rápida siempre genera costos elevados por temas relacionados con el giro de negocio tales como es el alquiler de un local, los permisos de funcionamiento, la decoración y la publicidad del mismo; de acuerdo a lo revisado se propone utilizar un Food Truck como alternativa de costo medio para expandirse en la ciudad de Guayaquil a pesar que conlleva desafíos financieros y culturales importantes a considerar.

Desde el punto de vista financiero, es necesario analizar el costo de adquisición y adaptación del Food Truck y los gastos operativos continuos, como el combustible y el mantenimiento. Además, se deben tener en cuenta los costos asociados con las regulaciones locales y los permisos requeridos para operar un Food Truck en la ciudad de Guayaquil.

Culturalmente, es esencial comprender los hábitos alimentarios y las preferencias de los habitantes de Guayaquil. Si bien la comida rápida es popular, es importante adaptar el menú y las ofertas para satisfacer los potenciales clientes. Considerar la inclusión de sándwich fríos tradicionales o sándwich gourmet preelaborados siendo esto una estrategia efectiva para atraer a nuevos clientes y destacar en el mercado.

La estrategia de expansión mediante el uso de un Food Truck en Guayaquil implica una evaluación cuidadosa de las normas culturales y las prácticas alimenticias, además de conocer los horarios tradicionales de comida y adaptar los horarios de operación del Food Truck para garantizar que el negocio sea rentable y se integre de manera efectiva en la comunidad local.

5.2. ALTERNATIVAS DE RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

El enfoque de Design Thinking es una excelente manera de abordar la expansión del restaurante “La Sociedad del Sándwich”, considerando que la problemática está basada en expandirse sin incurrir en una gran inversión, porque permite comprender las necesidades de

los clientes y generar ideas creativas además de desarrollar soluciones innovadoras que resuelvan la problemática actual.

Entre las alternativas planteadas se detallan: crear un bar temático, implementar un Food Truck para la expansión, crear una línea de sándwiches fríos que se pueda comercializar dentro de gasolineras, el crear un modelo de Food Truck y comercializarlo para el uso de otras marcas y productos. Para alcanzar el objetivo de expansión sin incurrir en una inversión alta, será esencial identificar que acción conducirá a cumplir con el objetivo propuesto

5.2.1. Empatizar

El desafío actual es brindar a los clientes experiencias únicas culinarias que contribuyan a la dinámica del entorno es decir comidas rápidas, de buen sabor y saludables y para esto, los clientes buscan contar con un punto de venta más accesible a pesar de que existan diferentes formas de adquirir los productos. Es importante mencionar que existe un costo por usar el delivery, siendo considerado esto como una limitante para una venta efectiva.

Sin embargo, para afrontar este desafío se considera analizar las tendencias y preferencias de los clientes en el sector comida rápida y sándwiches además de identificar las expectativas y sugerencias de la zona demográfica donde se plantea abrir el nuevo punto de venta. Siendo necesario proporcionar capacitación al personal en habilidades interpersonales, con el objetivo de brindar una atención más personalizada a los clientes.

5.2.2. Definir

El aspecto clave que tendrá una atención prioritaria en los objetivos de la expansión, es la insatisfacción de los clientes, dado que esta situación tiene un impacto directo en los ingresos del negocio y, al mismo tiempo, disminuye la lealtad de los clientes hacia la marca. Además, es esencial crear un perfil con las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta sus preferencias y necesidades para mejorar la visibilidad de la marca y satisfacer la demanda creciente.

5.2.3. Crear

Este proyecto se articula en torno a una estrategia de crecimiento comercial, enfocándose primordialmente en la potenciación y el incremento de las cifras de ventas. Para lograr este objetivo se contempla la apertura de una nueva sucursal, creación de un programa de lealtad para los consumidores, además de establecer alianzas y colaboraciones estratégicas con entidades comerciales complementarias y marcas reconocidas con el fin de satisfacer las expectativas de un mercado diversificado.

La finalidad de crear un Food Truck es anticiparse a problemas o inconvenientes que surgen en la apertura de un establecimiento como son los costos de inversión, ubicación del local, decoración, permisos de funcionamiento entre otros.

Analizando estas variables, este proyecto se enfoca en la creación e implementación de un Food Truck siendo este modelo negocio el más adecuado con las necesidades del negocio

5.2.4. Prototipar

Tomando en consideración los requerimientos y necesidades registradas, se ha desarrollado un prototipo específicamente orientado a mejorar la atención al cliente, con el propósito de optimizar los procedimientos de elaboración de los sándwiches y desarrollar un Food Truck acorde a las necesidades del negocio:

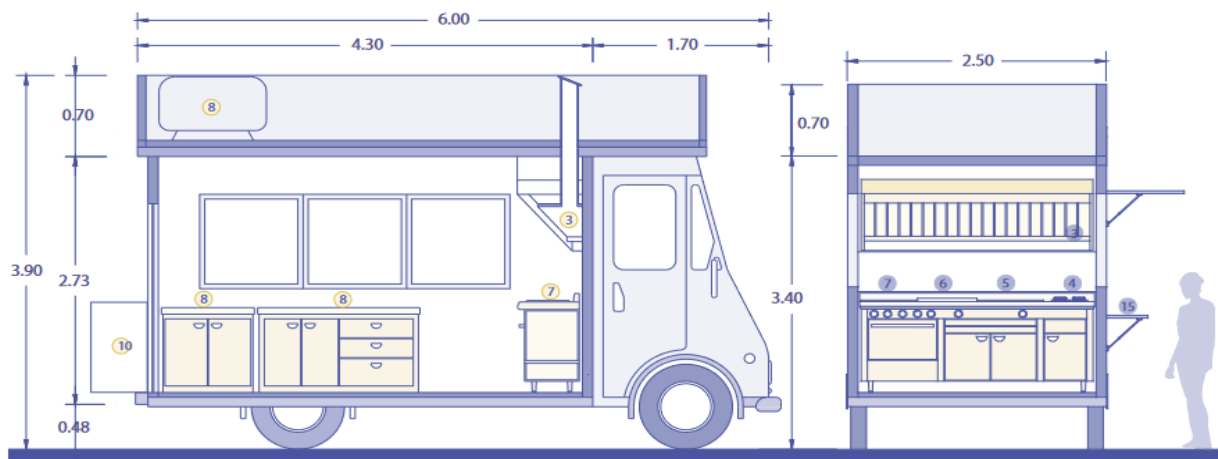
- Menú personalizado
- Sistema de recompensas
- Diseño acorde a la ubicación
- Nueva línea de productos.

Figura 9 Diseño Externo del Food Truck



Elaborado: Autor

Figura 10 Distribución Interna del Food Truck



- | | | |
|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|
| 1. Lavaplatos | 5. Plancha | 9. Tanque de gas |
| 2. Mesón de trabajo | 6. Asador | 10. Generador |
| 3. Campana extractora | 7. Estufa | 11. Mesón de atención |
| 4. Freidora | 8. Reservorio de agua potable | |

Elaborado: Autor

Figura 11 Menú Personalizado



Elaborado: Autor

5.2.5. Opciones de Sándwiches Fríos

La propuesta de la empresa para los sándwiches fríos se fundamenta en la diversificación de los productos actuales del mercado para lo cual se presentarán tres opciones distintas, El primer sándwich es de jamón y queso probablemente apunte hacia un público que busca una opción clásica y conocida, mientras que el sándwich de atún con aderezos podría atraer a quienes prefieren opciones más saludables y con un toque diferente. Por otro lado, el sándwich frío de pavo con aderezos caramelizados introduce una opción más sustanciosa y puede apelar a aquellos clientes que buscan sabores más robustos y variados.

La inclusión de estas tres variedades de sándwiches fríos también sugiere una intención de abordar diversas preferencias dietéticas enmarcadas en las respuestas de los clientes que desean productos saludables, presentando desde opciones más tradicionales hasta combinaciones más innovadoras, la empresa tiene como objetivo principal atender las necesidades de un espectro pequeño y diverso de consumidores con poder adquisitivo.

Esta estrategia procura que todos los productos tengan una alta rotación de consumo; con el objetivo de mejorar el nivel de ventas del establecimiento y posicionarse cada vez más en la mente del consumidor la marca.

La sociedad del sándwich tiene la oportunidad de comercializar estos productos en gasolineras, cafeterías y tiendas especializadas con la finalidad de mejorar su participación de mercado, adaptándose a distintos momentos y perfiles de clientes, potencialmente ampliando la base de consumidores y generando mayores oportunidades de venta.

5.2.6. Validación del Prototipo con Clientes

Esta investigación se realizó en el aplicativo de Google forms mediante un sondeo hacia 30 clientes, la encuesta se conforma por un banco de 10 de preguntas abiertas enfocadas en conocer las perspectivas de los clientes, como observan el mercado de restaurantes, que productos nuevos les gustaría consumir además de los gustos y preferencias (ver anexo 1).

La información tabulada de acuerdo a los objetivos generales de la investigación de mercado realizada a los clientes identificó los siguientes aspectos relevantes con el propósito de desarrollar las estrategias innovadores y políticas internas para mejorar la atención a los clientes:

1. Implementación sándwiches fríos
2. Seguridad alimentaria
3. Menú variado

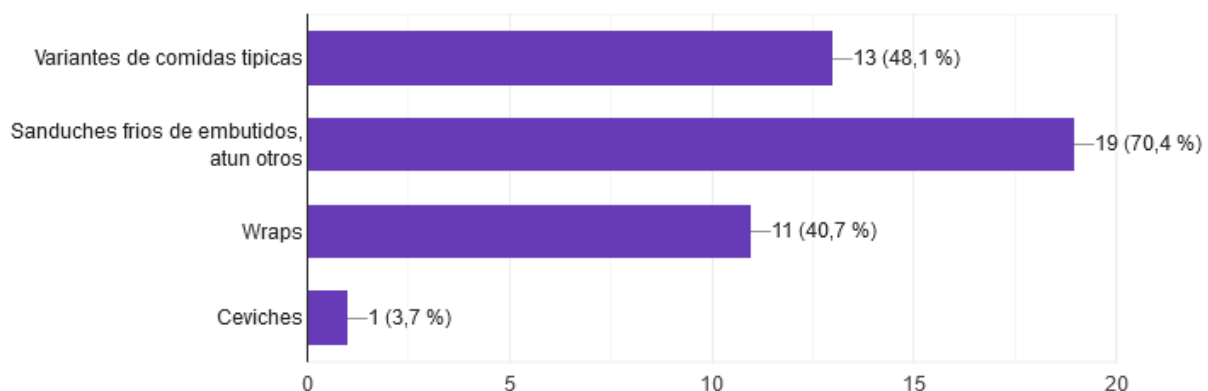
De acuerdo a los aspectos relevantes del sondeo se definieron dos ejes para desarrollar el análisis de las respuestas obtenidas el primer eje se basa en la demanda del servicio y el segundo eje en la percepción del producto

Demanda del servicio

La demanda actual de los clientes hacia nuevos productos como los sándwiches fríos representa el 70,4% del sondeo realizado, partiendo de este hecho se considera que la propuesta de implementación de una línea de sándwiches fríos es viable para ser comercializada dentro del establecimiento y en periodo no mayor a 9 meses distribuirlos en gasolineras, cafeterías o tiendas especializadas.

Otro aspecto del sondeo también determino que el 48,1% de los clientes desean degustar sándwiches innovadores de variantes de comida típicas ecuatorianas, cabe mencionar que durante el periodo de festividades de octubre el restaurante promociona un sándwich de boloñesa en sala pomodoro como típico del mes, lo cual para los clientes es una propuesta ya realizada.

Figura 12 Propuesta de Nuevo Productos

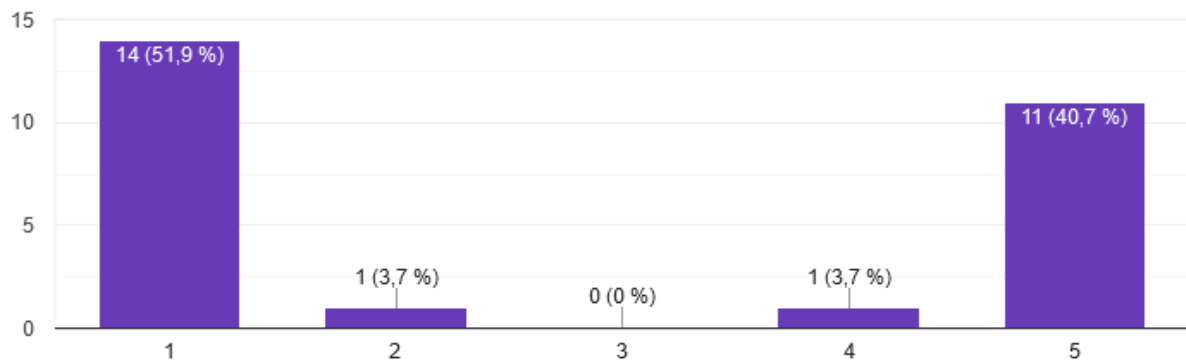


Elaborado: Autor

Los clientes tienen el 51,9% de interés sobre la implementación del Food Truck de la sociedad del sándwich en el centro bancario de Guayaquil, aprobando de manera positiva el desarrollo de este proyecto con la creación de un nuevo menú acorde a los gustos y preferencias de los clientes, pero cabe mencionar que el 40,7% de los clientes les parece indiferente la

propuesta porque de manera extraoficial hicieron comentarios sobre que su lugar labores está ubicado al norte de guayaquil.

Figura 13 Interés Sobre la Implementación del Food Truck

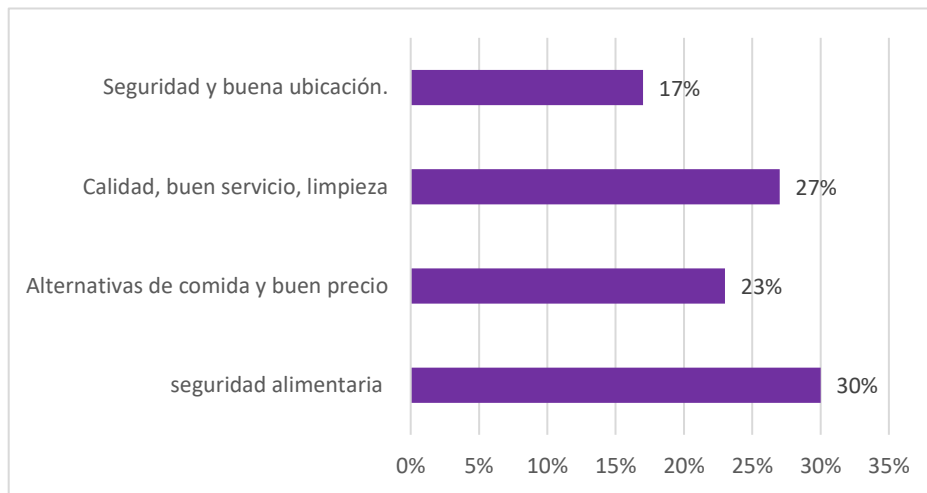


Elaborado: Autor

Cabe mencionar que el 30% de los clientes están preocupados por la seguridad alimentaria, es decir sobre el tratamiento de los alimentos y su preparación, considerando que el concepto de Food Truck en guayaquil hasta el año 2021, es una carreta de comida rápida, lo cual cambio mediante la ordenanza de regulación de Food Truck donde establecen un concepto enmarcado en brindar servicios de calidad y seguridad alimentaria.

La importancia de la ubicación estratégica del Food Truck radica en atender las demandas y preocupaciones de los clientes porque el 17% de los clientes expreso su deseo por seguridad mientras disfrutan de los alimentos esto resalta la relevancia de escoger lugares iluminados y seguros. Esta consideración no solo promueve la confianza y comodidad de los clientes, sino que también puede influir significativamente en su decisión de regresar.

Además, el 27% de los clientes busquen limpieza, calidad y buen precio subraya la necesidad de una ubicación que refleje estos valores. Un espacio bien mantenido y con estándares higiénicos altos es esencial para satisfacer las expectativas de este grupo. Asimismo, la elección de una ubicación estratégica no solo debe considerar la seguridad, sino también la calidad del entorno y la accesibilidad, lo que puede aumentar la percepción de calidad del servicio ofrecido y fortalecer la relación entre el Food Truck y sus clientes.

Figura 14 Demanda de Servicios del Food Truck

Elaborado: Autor

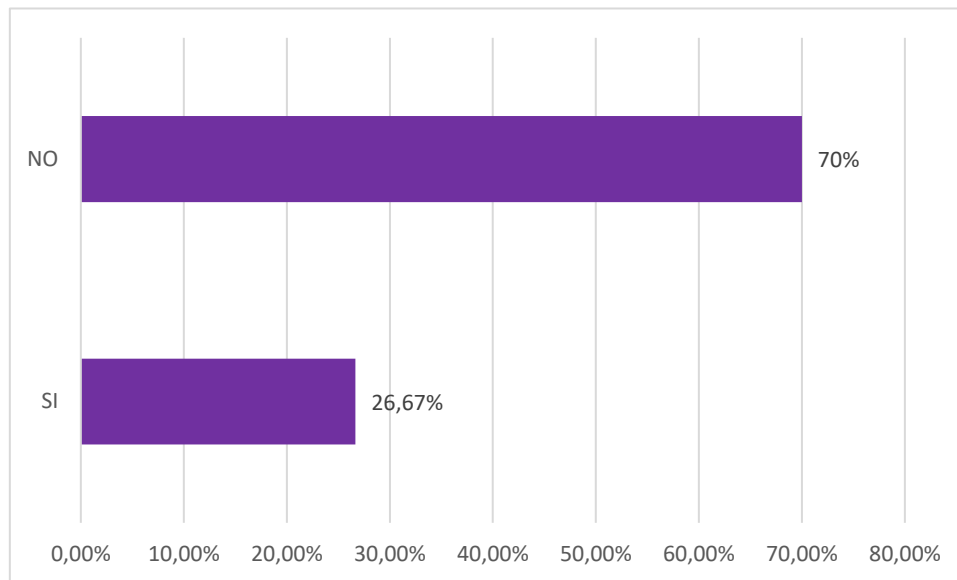
Percepción del producto

Mediante el sondeo realizado a los clientes de la empresa se generó una segmentación de los productos a implementarse en el Food Truck, es decir se creará un sándwich vegano aprovechando las cualidades del pan que son libre de gluten y bajo en grasas, además de mejorar las políticas de atención al cliente.

Los clientes hacen referencia que el sector de los restaurantes en la ciudad de guayaquil se encuentra en su mejor momento y califican de positiva su perspectiva de atención y de experiencia otorgada, sin embargo, prevén que en un lapso de 3 años el sector tenga más competitividad y los locales que se puedan mantener aumenten su clientela.

Cabe mencionar que el 26,67% de los clientes se encuentra satisfechos con los restaurantes ubicados en el centro de guayaquil, denotando que existe inconformidad con los establecimientos de comida actual, sin embargo, el 70% manifestó que debería existir en el centro bancario de guayaquiles restaurantes temáticos, con una mezcla de historia y cultura además de variedad e innovación en la preparación de comida.

Figura 15 Conformidad de los Clientes con Restaurantes tradicionales



Elaborado: Autor

5.2.7. Evaluar Alternativas

La evaluación incluirá un nivel de viabilidad que se expresa en una ventaja competitiva para el negocio, donde se evaluará los costos, el servicio, y los productos con el propósito de determinar la viabilidad de cada uno de las propuestas presentadas como alternativas a la expansión del restaurante, tal como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 13 Tabla de Evaluación de Alternativas

Estrategia	BAR RESTAURANTE TEMATICO	FOOD TRUCK	NUEVOS PRODUCTOS (línea de sandwiches fríos)
Diseño e implementación	Alto	Medio	Bajo
Desarrollo de menú	Alto	Bajo	Bajo
Modelo de negocio	Bajo	Alto	Bajo
Fidelización	Medio	Alto	Alto
BENEFICIOS			
Productos de calidad	✓	✓	✓
Puntos de ventas digitales	✗	✓	✓
Registro sanitarios y permisos	✓	✓	✓
Servicio empresarial	✗	✗	✓
Variedad de productos	✓	✓	✓
Nuevo menú (ampliación)	✓	✗	✗

Elaborado: Autor

5.3. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Para alcanzar el objetivo de expansión del negocio se ha propuesto como primera idea la creación de un bar temático, lo que podría atraer a una audiencia diversa y ofrecer una experiencia única a los clientes, la segunda opción es la implementación de un Food Truck, que permitiría llevar los productos a diferentes ubicaciones y llegar a un público más amplio. Otra alternativa consiste en la creación de una línea de sándwiches fríos diseñados específicamente para comercializarse en gasolineras, lo que podría aprovechar la conveniencia de estos lugares para aumentar las ventas.

Cada propuesta tiene sus propias ventajas y desafíos, para tomar una decisión sobre las alternativas presentadas se deben evaluar los factores como la viabilidad financiera, el potencial de ingresos, el mercado objetivo y la competencia.

El aspecto financiero es esencial para la salud económica de la empresa, y la inversión a realizar sobre las alternativas debe ser considerada en función de los recursos disponibles y su capacidad para generar ganancias siendo fundamental identificar la acción que mejor se alinee con los objetivos de expansión del negocio y que ofrezca la mejor oportunidad de éxito.

5.4. SELECCIÓN DE ALTERNATIVA

El propósito principal de este plan de mejora es realizar la expansión de la empresa con el menor costo de inversión siendo que existen 3 alternativas de las cuales dos cumplen la condicionante siendo la primera implementar un Food Truck que permitirá cubrir diferentes ubicaciones, alcanzando a un público más amplio y diverso, y la segunda alternativa es desarrollar la línea de sándwich fríos que permitirá explorar nuevas oportunidades de mercado además de posesionar la marca.

La alternativa del Food Truck se presenta como la mejor propuesta de expansión para la empresa al considerar que son un fenómeno en crecimiento en muchas sociedades, su presencia en eventos culturales, festivales y áreas urbanas se ha vuelto cada vez más popular, permitiendo a la marca conectar con un público diverso y experimentar con diferentes culturas gastronómicas, enriqueciendo la oferta culinaria de la comunidad local, además, un Food Truck

puede adaptar su menú y estilo de cocina para satisfacer las preferencias culturales y sociales de la región en la que se encuentra.

Por ejemplo, puede ofrecer opciones vegetarianas, veganas o adaptar los ingredientes a las restricciones alimenticias específicas de una comunidad, lo que demuestra una comprensión y respeto por la diversidad cultural.

El desarrollo de la línea de sándwich fríos es una alternativa nueva que fue concebida en la aplicación de la metodología Design Thinking la cual será abordada como un nuevo proyecto que podrá ser trabajo en paralelo a la implementación del Food Truck por la poca inversión a efectuarse en equipos o maquinaria.

5.5. ALINEAMIENTO A LA PROPUESTA ESTRATÉGICA

Conforme la alternativa escogida se presentan cinco aspectos para la estrategia de implementación del Food Truck que son esenciales para expansión:

1. **Ampliación de Alcance Geográfico:** La introducción de un Food Truck permite a la empresa llegar a nuevos mercados y ubicaciones, cumpliendo con el objetivo de expansión de la empresa para aumentar su presencia en diferentes áreas.
2. **Mejora de la Experiencia del Cliente:** La capacidad de llevar los productos directamente a eventos, festivales y lugares con alta afluencia de personas fortalece la relación con los clientes y mejora su experiencia. Esto se alinea con la visión de la empresa de proporcionar un servicio excepcional y mantener la fidelidad del cliente.
3. **Adaptabilidad Cultural:** Un Food Truck puede adaptar su menú para satisfacer las preferencias culturales y locales de las comunidades a las que sirve. Esto está en sintonía con la visión de la empresa de respetar y comprender la diversidad cultural y las preferencias culinarias.
4. **Eficiencia Operativa:** La eficiencia operativa se mejora al utilizar un Food Truck para servir a diferentes ubicaciones, lo que respalda la meta de la empresa de optimizar los procesos y reducir costos operativos.
5. **Rentabilidad:** El aumento de la eficiencia y la expansión a nuevos mercados a través del Food Truck está en línea con el objetivo general de la empresa de mejorar la rentabilidad y el crecimiento sostenible.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

6.1. DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE

El enfoque de esta investigación se concentra en un plan de mejora destinado a la implementación de un Food Truck para la empresa “La Sociedad del Sándwich”, centrados en aspectos fundamentales como incrementar las ventas y mejorar los costos operativos, con el objetivo de lograr resultados superiores a los generados por el local principal, además, se espera que este enfoque también conduzca a mejoras significativas en la calidad de la atención al cliente evaluando los siguientes aspectos:

- **Variedad de Productos:** El alcance de la propuesta también se relaciona con la gama de productos que el Food Truck ofrecerá. Además de los sándwiches existentes, podría incluir nuevas opciones que se adapten a los gustos y preferencias de las audiencias locales, lo que ampliaría aún más la oferta de la empresa.
- **Experiencia del Cliente:** La iniciativa busca mejorar la experiencia del cliente al brindarles la oportunidad de disfrutar de los productos de "La Sociedad del Sándwich" en entornos y eventos fuera de la ubicación tradicional. Esto incluye la atención al cliente, la presentación de los productos y la creación de una experiencia atractiva y memorable.
- **Recursos y Logística:** El alcance de la propuesta también debe abordar los recursos necesarios, como la inversión inicial para la compra y adecuación del Food Truck, el personal adicional requerido y la logística para la gestión de eventos y ubicaciones itinerantes. Esto implica una planificación detallada y una gestión efectiva de los recursos.
- **Impacto Ambiental y Sostenibilidad:** El alcance de la propuesta también debe considerar el impacto ambiental de las operaciones del Food Truck y cómo se alinea con los valores de sostenibilidad de la empresa. Esto puede incluir la gestión de residuos y el uso de materiales sostenibles.
- **Marketing y Promoción:** La promoción y el marketing para el Food Truck deben estar dentro del alcance de la propuesta, incluyendo estrategias para aumentar la conciencia de la marca y la promoción de eventos específicos en los que participe el Food Truck.

6.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

El análisis sostenibilidad del proyecto revela que esta propuesta dependerá del impacto económico asociado a la implementación del Food Truck, porque su propósito consiste en tener una mayor visibilidad de la marca mientras se potencian las ventas mientras se reducen los costos operativos, priorizando la eficiencia a través de la compra en volumen de insumos para la preparación de los productos.

La empresa requiere hacer una inversión inicial de \$ 57 mil dólares distribuidos en la adquisición del vehículo, el equipamiento de cocina y enseres, los permisos de funcionamiento y la logística asociada a la implementación del Food Truck.

Esta propuesta al estar concebida como un plan de mejora ofrece la oportunidad de diversificar la presencia de la empresa y expandir su alcance a través de nuevos productos y llegar a nuevos segmentos de clientes.

6.3. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO

De acuerdo a los análisis presentados en los capítulos anteriores, se ha identificado que la Empresa “La Sociedad del Sándwich” cuenta con recursos valuados en \$ 15,790 dólares para el inicio del nuevo proyecto, los cuales comprenden:

- **Canales de Comunicación:** Incluyen equipos electrónicos, acceso a internet y sistemas de correo electrónico, redes sociales que facilitan la comunicación y la interacción con los clientes.
- **Personal Capacitado:** El equipo cuenta con conocimientos técnicos sólidos, lo que les permite brindar asesoramiento especializado sobre la elaboración de los productos permitiendo una atención de calidad a los clientes.
- **Infraestructura Estratégica:** La empresa dispone de una bodega y un punto de venta físico ubicadas en la plaza gastronómica la cuadra, lo que asegura una mayor exposición ante los clientes.
- **Inventario de Alta Calidad:** Los insumos para la preparación de los productos son de calidad y durabilidad, lo que permite mantener un producto fresco y saludable para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

6.4. CRONOGRAMA DEL PROYECTO

El análisis del cronograma para la creación del Food Truck es fundamental para garantizar una implementación exitosa y oportuna de esta iniciativa. A continuación, se presenta un análisis de los aspectos clave del cronograma:

- **Adquisición del Food Truck:** La adquisición del vehículo es un paso crucial en el cronograma. Esto incluye la búsqueda, selección y compra del camión que se convertirá en Food Truck. También se deben considerar las adaptaciones necesarias para que cumpla con los estándares de seguridad y regulaciones de alimentos. La implementación del Food Truck será concebida en dos partes, la primera la adquisición del camino de dos Toneladas con cinco años de anterioridad que tiene un costo aproximado de nueve mil dólares y la siguiente fase es el diseño de la estructura interna con el equipamiento con un costo aproximado de ocho mil dólares.
- **Obtención de Permisos y Licencias:** Este paso implica la obtención de las licencias y permisos necesarios para operar un Food Truck. Esto puede incluir permisos de salud, licencias comerciales y autorizaciones para operar en ubicaciones específicas. Posteriormente, se gestionará registrar una patente sobre el diseño del Food Truck y se evaluará la conveniencia desarrollar un nuevo modelo de negocio enfocado en los diseños estructurales del Food Truck una vez que se obtengan los primeros resultados.
- **Planificación y Diseño:** En esta fase, se realizará el diseño externo e interno del Food Truck, la creación del nuevo menú y el diseño exterior para el brandeo del camión además de la selección de ubicaciones estratégicas, es necesario tener todo listo antes de pasar a la siguiente etapa.
- **Contratación y Capacitación de Personal:** La contratación y capacitación de personal adicional, como chefs y personal de servicio con licencia tipo C, es esencial para el éxito del Food Truck. Esto debe estar alineado con el cronograma para garantizar que el personal esté listo para trabajar cuando el Food Truck esté operativo.
- **Equipamiento y Acondicionamiento:** Se deben instalar equipos de cocina, sistemas de refrigeración y otros elementos necesarios en el Food Truck. Este proceso no requiere de un tiempo prolongado en las actividades porque trabajarse en conjunto con otra actividad y garantizar que todo funcione de manera eficiente.

- **Operación Piloto y Evaluación:** Antes del lanzamiento oficial, es aconsejable realizar una fase piloto para probar todos los aspectos de la operación del Food Truck. Esto permite identificar posibles problemas y realizar ajustes antes de la apertura completa.
- **Marketing y Promoción:** Se debe desarrollar una estrategia de marketing y promoción para dar a conocer el Food Truck y atraer a los clientes. Esta etapa puede realizarse de manera simultánea con otras actividades sin embargo para efecto del proyecto se estableció que su periodo de promoción sea posterior a la fabricación del contenedor del Food Truck.
- **Lanzamiento Oficial:** Una vez que se hayan completado todos los pasos anteriores y se hayan abordado los problemas identificados en la fase piloto, el Food Truck está listo para su lanzamiento oficial.

Tabla 14 Cronograma del Proyecto

DETALLE DE ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
ETAPA 1																
Buscar y comprar camión	■	■														
Realizar mantenimiento correctivo y preventivo		■	■													
Regularización de permisos y otros tramites		■	■	■	■	■	■	■								
Elaboración de planos y diseños estructurales		■	■	■												
Diseño de imagen del Food truck				■	■											
Elaboración del Menú	■	■	■	■												
Contratación del personal			■	■												
Capacitación al personal					■	■	■	■	■	■	■	■				
ETAPA 2																
Fabricación del contendor para el Food truck				■	■	■	■	■	■	■	■					
Instalación de equipo y maquinaria de cocina									■	■	■					
Pruebas y correcciones de funcionamiento											■	■				
Promoción y publicidad del food truck												■	■	■	■	
Brandeo al camión y al contenedor del food truck													■	■		
Evento de promoción-lanzamiento oficial del food truck																■

Elaborado: Autor

6.5.PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Para llevar a cabo el proyecto de implementación del Food Truck con éxito, resulta imperativo llevar a cabo una detallada identificación de los recursos requeridos en la inversión inicial. Esto implica una descripción y clasificación de los activos que conforman el presupuesto destinado a la expansión, distinguiendo claramente entre los activos tangibles, aquellos que pueden ser tocados o vistos, y los activos intangibles, que son recursos no físicos, como la propiedad intelectual y el conocimiento. A continuación, se presenta un desglose detallado de estos activos:

Activo Tangibles

Los activos fijos representan las inversiones destinadas a adquirir bienes tangibles esenciales para facilitar la producción y la prestación de servicios, los activos fijos incluyen la compra de mobiliario y equipos que son indispensables para llevar a cabo los procesos relacionados con la implementación del Food Truck (Sánchez, 2022).

Tabla 15 Activos para la Implementación del Food Truck

ACTIVOS FIJOS	Valor Total
VEHICULO	\$ 12.600
MUEBLES Y ENSERES	\$ 14.306
EQUIPOS DE CÓMPUTO	\$ 1.345
TOTAL ACTIVOS DEPRECIABLES	\$ 28.251

Elaborado: Autor

Para contabilización de los activos fijos se determina que el valor a invertir en activos fijos para determinar el presupuesto es de \$ 28.251,00 dólares americanos. (ver Anexo 2: desglose de activos)

Activos Intangibles

En el contexto del proyecto de implementación del Food Truck, los activos intangibles se refieren principalmente a elementos inmateriales que aportan un valor significativo, aunque en esta etapa inicial, no se les atribuirá una valoración específica. Entre estos activos intangibles

destacan las patentes y diseños exclusivos en la estructura del camión de comida y la ubicación de la trampa de grasa y una trampa de olores integrada para la limpieza y ventilación de la misma, así como la marca comercial. Sin embargo, la marca no será valorada como activo, ya que el enfoque principal es determinar el presupuesto necesario para poner en marcha la propuesta.

Tabla 16 Activos Intangibles para la Implementación del Food Truck

ACTIVOS INTANGIBLES	Valor Total
PATENTES	\$ 3.500
DERECHOS DE AUTOR	\$ 1.000
TOTAL ACTIVOS AMORTIZABLES	\$ 4.500

Elaborado: Autor

El capital de trabajo de la nueva empresa estará compuesto por los recursos necesarios para su operación inicial, y estos no se incluyen en los activos fijos o intangibles. Estará conformado por la suma de los gastos de ventas y administrativos.

Tabla 17 Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO				
INICIO DEL PROYECTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ -	\$ -	\$ 1.900	\$ 1.900
Sueldo Aux. administrativo	\$ -	\$ -	\$ 700	\$ 700
Sueldo Aux. de cocina	\$ -	\$ -	\$ 600	\$ 600
Sueldo Aux. de cocina	\$ -	\$ -	\$ 600	\$ 600
GASTOS OPERATIVOS	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 675
Mantenimiento de vehiculo (preventivo y correctivo)	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250
Mantenimiento preventivo y puesta en marcha de los equipos de cocina	\$ -		\$ -	\$ 200
Mantenimiento del sistema de Gas y contra incendio CO2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 225
GASTOS DE VENTAS	\$ -	\$ -	\$ 3.650	\$ 3.850
Insumo para preparacion de alimentos			\$ 3.000	\$ 3.000
Papeleria y recipientes			\$ 350	\$ 350
Capacitacion en atencion al cliente	\$ -	\$ -	\$ 300	\$ 300
Adquisicion de equipos Beepers	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 400	\$ 400	\$ 500	\$ 500
Contratacion de servicio de publicidad	\$ 400	\$ 400	\$ 500	\$ 500
TOTAL GASTOS	\$ 650	\$ 650	\$ 6.300	\$ 6.925
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO	\$ 14.525			

Elaborado: Autor

Para la elaboración del presupuesto, se consideró todos los activos tangibles e intangibles que formarán parte de la implementación del Food Truck con un valor nominal de \$ 57.276,00 dólares americanos, se desglosan a continuación para proporcionar una visión detallada de la inversión necesaria:

Tabla 18 Presupuesto de Implementación del Food Truck

RECURSOS A FINANCIAR	VALOR
Total Activos Fijos	\$ 32.751
Total Capital de Trabajo	\$ 14.525
Valor mínimo en Bancos	\$ 10.000
VALOR TOTAL DEL PROYECTO	\$ 57.276

Elaborado: Autor

6.6.FLUJO DEL PROYECTO (TIR Y VAN)

En este informe se detalla el estado financiero del proyecto, que incluye información esencial relacionada con la inversión inicial necesaria para implementar el Food Truck en Guayaquil. En el análisis financiero se abordará la financiación de la inversión inicial, los gastos de sueldos y salarios, las proyecciones de ventas, el estado de resultados, el balance general, el punto de equilibrio y se llevará a cabo una evaluación para determinar la viabilidad global del proyecto. Este análisis proporcionará una visión completa y detallada de la situación financiera del proyecto, permitiendo tomar decisiones informadas y estratégicas acerca de su ejecución

Presupuesto de Ingresos

La evaluación del presupuesto de ingresos implica la creación de estimaciones de ventas que abarcan siete productos, para los fines del proyecto, se ha disminuido el rendimiento al 45% de su capacidad, es decir este castigo es para cada producto considerando esta situación como un escenario pesimista. Es importante mencionar que actualmente la empresa vende alrededor de 3421 sándwich de forma mensual

La implementación del Food Truck para la empresa representa un ingreso adicional de \$10.642,00 al mes, cabe mencionar que el rendimiento económico está calculado bajo un escenario pesimista, el cual se detalla a continuación.

Tabla 19 Presupuesto de Ingreso

PRESUPUESTO DE INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Demanda de Clientes	520	525	530	536	541
% Cobertura Anual de la Demanda (Según capacidad)	45%	50%	55%	60%	65%
TOTAL COBERTURA DE CLIENTES	234	262	292	321	352
Cantidad	234	262	292	321	352
Sanduche de lomo	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50
Cantidad	234	262	292	321	352
Sanduche de pollo	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5
Cantidad	234	262	292	321	352
Sanduche de costilla Bbq	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6
Cantidad	234	262	292	321	352
Sanduche mixto (3 proteínas)	\$ 8,5	\$ 8,5	\$ 8,5	\$ 8,5	\$ 8,5
Cantidad	234	262	292	321	352
Sociedad picada (4 proteínas) x 2 personas	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15
Cantidad	234	262	292	321	352
Sanduche cubano	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4
Cantidad	234	262	292	321	352
Sanduche de cerdo (tradicional)	\$ 2,5	\$ 2,5	\$ 2,5	\$ 2,5	\$ 2,5
TOTAL INGRESOS MENSUALES	\$ 10.642	\$ 11.943	\$ 13.269	\$ 14.620	\$ 15.996
TOTAL INGRESOS ANUALES	\$ 127.708	\$ 143.316	\$ 159.224	\$ 175.436	\$ 191.957

Elaborado: Autor

Presupuesto de Egresos

El presupuesto de egreso tiene como finalidad la identificación y cálculo de los costos fijos, variables, así como los gastos administrativos y de ventas que la empresa debe asumir para mantener sus operaciones. En el proceso de determinar los desembolsos necesarios por parte de la empresa, se requiere efectuar el cálculo de las depreciaciones y los gastos de mantenimiento relacionados con los activos fijos de la implementación del Food Truck.

Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos gastos que mantienen un valor constante sin importar el nivel de producción, incluso en situaciones en las que la producción es nula.

En el caso de sueldo y salarios para función del proyecto solo se contratara dos auxiliares de cocina y un auxiliar administrativo quienes tendrán un incremento anual de proporción de la inflación.

A continuación, se describen detalladamente los costos fijos en los que la implementación del Food Truck incurrirá:

Tabla 20 Costos Fijos

COSTOS FIJOS	Cant.	Costo Unit.	AÑO 1
COSTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 32.072
Sueldos y salarios			\$ 28.592
Servicio basicos (internet-Agua-Gas)	12	\$ 175	\$ 2.100
Software contable	12	\$ 115	\$ 1.380
COSTOS OPERATIVOS			\$ 4.950
Mantenimiento de vehiculo	6	\$ 150	\$ 900
Mantenimiento de equipos de cocina	6	\$ 250	\$ 1.500
Mantenimiento de Food Truck	4	\$ 200	\$ 800
Combustible Diesel (Gl)	1.000	\$ 1,75	\$ 1.750
COSTOS DE VENTAS			\$ 41.400
Insumo para preparacion de alimentos	12	\$ 3.000	\$ 36.000
Papeleria y recipientes	12	\$ 350	\$ 4.200
Capacitacion en atencion al cliente	2	\$ 500	\$ 1.000
Adquisicion de equipos Beepers	1	\$ 200	\$ 200
COSTOS DE PUBLICIDAD			\$ 6.000
Contratacion de servicio de publicidad	12	\$ 500	\$ 6.000
TOTAL COSTOS FIJOS POR AÑO			\$ 84.422

Elaborado: Autor

Costos Variables

Se denominan costos variables a aquellos que varían en proporción directa a los cambios en el volumen de producción, incrementándose o reduciéndose conforme dichos volúmenes fluctúan. La correcta identificación y análisis de estos costos variables es fundamental para comprender y gestionar eficazmente la estructura de gastos de la empresa, permitiendo una adaptación más precisa a las fluctuaciones de la demanda y producción.

Tabla 21 Costos Variables

COSTOS VARIABLES	Cant.	Costo Unit.	AÑO 1
COMISIONES BANCARIAS			\$ 8.940
Dispositivos de cobro electronico POS	7,0%		\$ 8.940
TOTAL COSTOS VARIABLES POR AÑO			\$ 8.940

Elaborado: Autor

Estructura de Financiamiento

Para financiar las operaciones de este proyecto la empresa cuenta con un capital propio con un monto de USD \$ 17.183,00 correspondiente al 30% y el restante 70% es decir USD \$ 40.093,00 será cubierto mediante un préstamo bancario.

Tabla 22 Estructura de Financiamiento

RECURSOS A FINANCIAR	VALOR	
Total Activos Fijos	\$	32.751
Total Capital de Trabajo	\$	14.525
Valor mínimo en Bancos	\$	10.000
VALOR TOTAL DEL PROYECTO	\$	57.276
Valor Financiamiento Propio	30%	\$ 17.183
Valor Restante por Financiar	70%	\$ 40.093

Elaborado: Autor

Amortización de Deuda

El financiamiento bancario será objeto de amortización, en el presente caso, el préstamo de USD \$ 40.093,00 será amortizado en un periodo de cinco años con una tasa de interés del 16,77%, con una cuota de fija de \$ 991 dólares mensuales.

Tabla 23 Estructura de Financiamiento

TABLA DE AMORTIZACIÓN	
MONTO	\$ 40.093
TASA	16,77% (kd)
PLAZO	5 años
GRACIA	0 años
FECHA DE INICIO	26/10/2023
VALOR CUOTA FIJA	\$ 991
FRECUENCIA	30 días
NÚMERO DE PERIODOS	60 para amortizar capital

Elaborado: Autor

Estado de Resultado

El estado de resultado sirve para monitorear los todos los ingreso y egresos durante el proyecto por el ejercicio fiscal donde se restarán el 15% de la participación de trabajadores y el 22% de impuesto a la renta.

Tabla 24 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
CUENTAS	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ingreso por Ventas		\$ 127.708	\$ 143.316	\$ 159.224	\$ 175.436	\$ 191.957
(-) Gastos Administrativos	\$ 3.800	\$ 32.072	\$ 34.888	\$ 35.929	\$ 37.113	\$ 38.419
(-) Gastos Operativos	\$ 1.425	\$ 4.950	\$ 4.950	\$ 4.950	\$ 4.950	\$ 4.950
(-) Gastos de Ventas	\$ 7.500	\$ 41.400	\$ 41.400	\$ 41.400	\$ 41.400	\$ 41.400
(-) Gastos de Publicidad	\$ 1.800	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
(-) Comisiones Bancarias		\$ 8.940	\$ 10.032	\$ 11.146	\$ 12.281	\$ 13.437
(-) Comisiones de Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (14.525)	\$ 34.346	\$ 46.046	\$ 59.800	\$ 73.693	\$ 87.750
(-) Gastos de Depreciación		\$ 4.650	\$ 4.650	\$ 4.650	\$ 3.843	\$ 3.843
(-) Gastos de Amortización		\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450
EBIT (BENEF. ANTES DE INT. E IMP.)	\$ (14.525)	\$ 29.246	\$ 40.946	\$ 54.700	\$ 69.400	\$ 83.457
(-) Gastos Financieros		\$ 6.307	\$ 5.294	\$ 4.097	\$ 2.684	\$ 1.014
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (14.525)	\$ 22.939	\$ 35.652	\$ 50.603	\$ 66.717	\$ 82.444
(-) 15% Trabajadores		\$ 3.441	\$ 5.348	\$ 7.590	\$ 10.007	\$ 12.367
UTILIDAD GRAVABLE	\$ (14.525)	\$ 19.498	\$ 30.304	\$ 43.012	\$ 56.709	\$ 70.077
(-) Impuestos 25%		\$ 4.875	\$ 7.576	\$ 10.753	\$ 14.177	\$ 17.519
UTILIDAD NETA	\$ (14.525)	\$ 14.624	\$ 22.728	\$ 32.259	\$ 42.532	\$ 52.558
(-) Reserva Legal 10%		\$ 1.462	\$ 2.273	\$ 3.226	\$ 4.253	\$ 5.256
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ (14.525)	\$ 13.161	\$ 20.455	\$ 29.033	\$ 38.279	\$ 47.302
% Rentabilidad Neta		11%	16%	20%	24%	27%

Elaborado: Autor

El valor actual neto (VAN) obtenido del flujo de caja con la tasa de descuento del 18,71 % (CAPM) y una tasa de crecimiento de 0,50% determina un saldo positivo de \$ 193.174 dólares considerando al proyecto con viabilidad financiera para su ejecución además de tener una tasa de retorno para los accionistas del 77,65% que es mayor que la tasa de descuento 18,71% (CAPM), lo que indica que el proyecto es rentable para cada uno de sus accionistas.

El periodo de recuperación de la inversión es dentro del lapso de un año nueve meses.

Tabla 25 Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA FINANCIAMIENTO						
CUENTAS	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UAI	\$ -	\$ 29.246	\$ 40.946	\$ 54.700	\$ 69.400	\$ 83.457
15% a Trabajadores	\$ -	\$ 3.441	\$ 5.348	\$ 7.590	\$ 10.007	\$ 12.367
(=) Utilidad después de Part. A Trabajadores	\$ -	\$ 25.805	\$ 35.598	\$ 47.110	\$ 59.393	\$ 71.091
(-) Impuestos	\$ -	\$ 4.875	\$ 7.576	\$ 10.753	\$ 14.177	\$ 17.519
(=) Utilidad Neta	\$ -	\$ 20.930	\$ 28.022	\$ 36.356	\$ 45.215	\$ 53.572
(+) Depreciaciones		\$ 4.650	\$ 4.650	\$ 4.650	\$ 3.843	\$ 3.843
(+) Amortizaciones		\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450
Inversión Inicial	\$ (57.276)					
Flujo de Caja	\$ (57.276)	\$ 25.581	\$ 32.672	\$ 41.007	\$ 49.058	\$ 57.415
VALOR RESIDUAL						\$ 301.456
Flujo de Caja Neto	\$ (57.276)	\$ 25.581	\$ 32.672	\$ 41.007	\$ 49.058	\$ 358.871
Flujo Acumulado		\$ (31.696)	\$ 976	\$ 41.983	\$ 91.041	\$ 449.912
VAN (VALOR ACTUAL NETO)	\$ 193.174					
TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)	77,65%					
TASA DE DESCUENTO	18,21%					
TASA DE CRECIMIENTO (GRADIENTE)	0,50%					
PERIODO DE RECUPERACIÓN		1,97				

Elaborado: Autor

El VAN descontado, refleja que la TIR es mayor que la tasa de descuento, por lo que el proyecto es aceptado y es rentable, dado que su Utilidad Neta es mayor que el pago de las deudas quedando así un remanente libre de pagos y egresos e impuestos.

7. IMPACTO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN

7.1. IMPACTO DEL PROYECTO A LA CULTURA DE INNOVACIÓN

La implementación de un Food Truck en la empresa tendrá un impacto significativo en la cultura de la innovación porque permitirá desarrollar una estrategia abierta y creativa con un nuevo enfoque distintivo para diferenciarse de todo lo existente en el mercado adaptándose de una manera más flexible en una industria altamente competitiva.

La empresa tiene la disposición de asumir riesgos calculados y está contemplando la adopción de enfoques, recursos y herramientas novedosas que impulsarán la generación de nuevas ideas en un sector caracterizado por una escasa innovación sin cambios significativos en las estrategias de negocio.

El desarrollo de este plan de mejora busca transformar la empresa en una organización ágil y orientada hacia la innovación mediante las alternativas propuestas, reforzando su cultura de innovación y su capacidad para mantenerse competitiva en un entorno empresarial en constante evolución.

Tabla 26 Impacto en la Cultura de la Innovación en la Empresa

Descripción	Propuestas	Indicador
Número de nuevas ideas propuestas.	3	Numero de ideas propuestas / Número de personas que proponen
Número de ideas innovadoras	3	inversión real / inversión planificada
Número de propuestas que se adaptan a la cultura organizacional	2	Metas propuestas / Desarrollo del negocio
Porcentaje de ideas seleccionadas para su aplicación.	2	Numero de propuestas evaluadas con éxito / Numero de propuestas descartadas
Número de proyectos con éxito.	1	Numero de ideas aprobadas /Número de ideas aprobadas para lanzamiento

Elaborado: Autor

7.2.IMPACTO DEL PROYECTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La implementación de un Food Truck tiene un impacto significativo sobre la estructura organizacional en la empresa lo cual se espera que ocasione un cambio dentro de la misma para acomodarse a las necesidades específicas de esta expansión con los siguientes criterios:

La estrategia de expansión comercial, en su faceta operativa, implica la diversificación de roles y responsabilidades intrínsecas a la gestión de un nuevo punto de venta. Esta expansión, representada por la incorporación de un establecimiento suplementario, exige la asignación de un equipo humano especialmente conformado y capacitado para administrar las dinámicas operacionales del vehículo comercial, comúnmente referido como Food Truck.

Este grupo de trabajo deberá ser seleccionado siguiendo criterios de competencia específica y experiencia previa, con el fin de garantizar la fluidez en la cadena de operaciones y la máxima eficiencia en el servicio al cliente. La formación de este equipo se realizará bajo una estructura jerárquica funcional, donde cada individuo tendrá roles claramente definidos y responsabilidades demarcadas, lo cual facilitará la delegación de tareas y la rendición de cuentas.

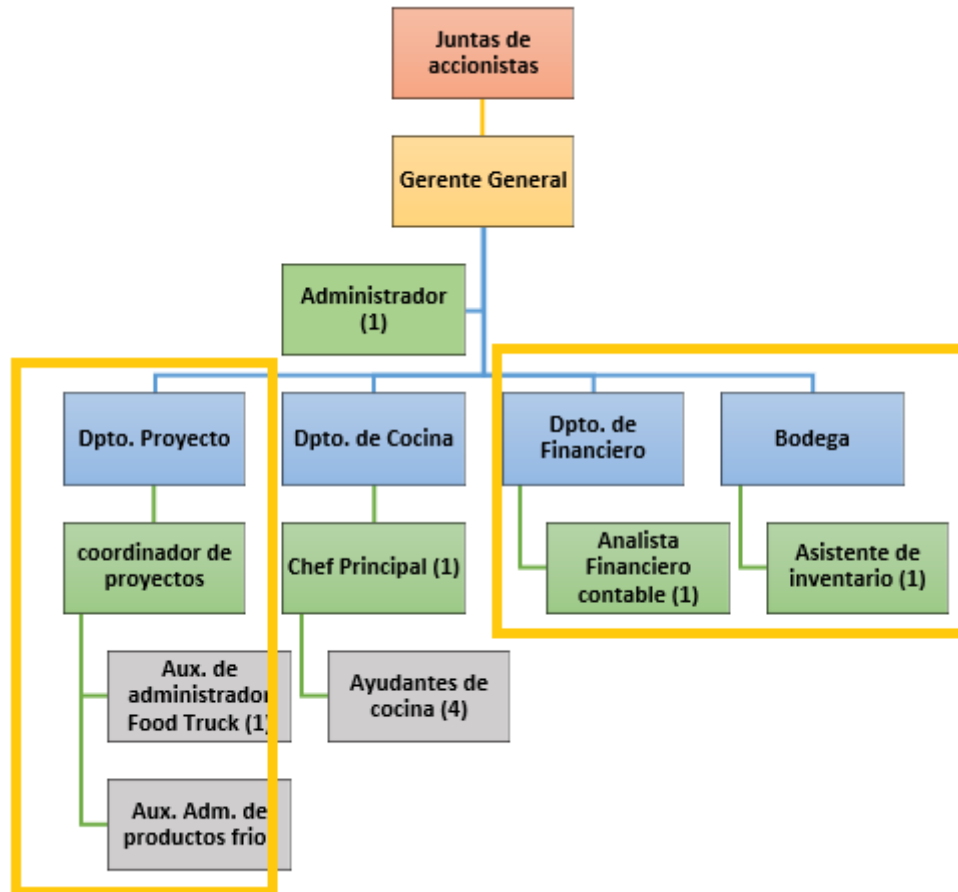
Se establecerán protocolos de comunicación y procedimientos operativos estándares (POE) para asegurar la cohesión entre las actividades del camión de ventas y la infraestructura central del negocio. Dichos procedimientos serán documentados y sujetos a revisiones periódicas para su optimización continua, en función de las métricas de rendimiento y los indicadores de calidad establecidos.

La necesidad de tomar decisiones estratégicas inherentes al enfoque evolutivo del negocio debe ser capaz de navegar con destreza las complejidades emergentes asociadas al direccionamiento de la empresa, la administración de inventarios y la planificación de eventos, este dinamismo operativo demanda una adaptación expedita a las cambiantes exigencias del mercado y una resolución de decisiones efectiva y oportuna.

La gestión del Food Truck en conjunto con el restaurante requiere una coordinación efectiva y esto implica realizar cambios en la estructura jerárquica existente lo que puede llevar

a ajustes en la gestión de recursos humanos, la creación de nuevos roles y responsabilidades para lo cual se plantea la siguiente estructura administrativa:

Figura 16 Estructura Administrativa Propuesta



Elaborado: Autor

La estructura presentada tiene características de una organización de estilo vertical basados en los principios organizacionales semi-burocratizados con el objetivo de crear independencia entre las líneas de mando y dar gestión a cada proceso (Daft, 2019).

Líneas de Autoridad. - Definen la línea de jerarquía de la organización. Sin embargo, esta estructura puede ser flexible, conforme se vayan creando nuevas necesidades, originadas por el crecimiento interno de la empresa, como por la demanda que exige el mercado.

Dirección y Control. - Cada gerencia es responsable del cumplimiento de los objetivos y su gestión será medida según el establecimiento de metas definido por la Gerencia General.

Para ello, la junta de Accionistas, definirán un Plan Anual donde se definirán los objetivos generales y particulares de los miembros de la organización.

Estilo de la Dirección. -El estilo gerencial es “Democrático”, manteniendo un equilibrio entre la autoridad y el respeto, permitiendo a los colaboradores el derecho de aportar con ideas y participar en la toma de decisiones, fomentando así un agradable clima laboral.

Tabla 27 Impacto en la Estructura Organizacional en la Empresa

Descripción	Propuestas	Aspectos	Indicador
Estilo de gestión	2	Liderazgo	Información compartida
			Promueve la participación
			decisiones desconcentradas
		Gestión del proyecto	Promueve la innovación y una nueva metodología
			Desconcentra actividades
			Sistematiza procesos
Operación de recursos	1	Optimización	Utilización eficaz y eficiente del recurso
			priorizar recursos para los proyectos
			Plan de mejorar continua
Desarrollo administrativo	1	Formación y capacitación	Proyecto de capacitación y formación
			Proceso de inducción y acompañamiento
		desarrollo profesional	Satisfacción de las condiciones laborales
			Promoción y ascensos
			Estímulos y reconocimientos

Elaborado: Autor

7.3.IMPACTO DEL PROYECTO A PROCESOS DE INNOVACIÓN

La implementación de un Food Truck como proceso de innovación se centró en la exploración de nuevas estrategias para mejorar la experiencia del cliente y optimizar la gestión de venta y una de las iniciativas clave ha sido la incorporación de nuevos canales de ventas que ofrecen comodidades para el servicio y la atención al cliente.

Esta expansión ha sido una forma innovadora de acercarse al cliente, diversificando el acceso a los productos y generando un impacto positivo en la percepción de la marca brindando la oportunidad de diversificar el menú y experimentar con nuevas recetas que atraerá a una clientela diversa.

La operación de un negocio en general siempre requiere de soluciones tecnológicas para gestionar pedidos, pagos y seguimiento de inventario de manera eficiente, sin embargo, la expansión impulsa a realizar una inversión en tecnología y sistemas de información, fomentando la innovación en la gestión y automatización de procesos.

El Food Truck proporciona una plataforma para probar y ajustar rápidamente nuevas ideas y conceptos antes de implementarlos en el restaurante principal agilizando el proceso innovación y permite que la empresa se adapte rápidamente a las preferencias cambiantes de los clientes y a las tendencias del mercado.

Desde la perspectiva de la innovación, la empresa ha centrado sus esfuerzos en el ámbito del marketing y la promoción, buscando estimular la creatividad en las estrategias publicitarias y la presencia en redes sociales que requieren de enfoques novedosos para impulsar la marca y el nuevo punto de venta, esta expansión ofrece un entorno propicio para la experimentación y la creación de nuevos productos

Tabla 28 Impacto en los Procesos de Innovación en la Empresa

Descripción	cumple	Indicador	Observación
Se identificaron áreas involucradas	SI	Áreas involucradas / Responsable del proceso	Para el desarrollo o implementación se identifica a las áreas a intervenir
Se analizo las particularidades de la operación propuesta	SI	Diseño de proceso actual / diseño propuesto	Para la implementación se deben realizar nuevos flujos de proceso con la finalidad de optimizar recursos
Existen innovación de la propuesta a implementar	NO	Metas propuestas / Desarrollo del negocio	La propuesta no es 100% innovadora sin embargo cumple con las necesidades de expansión

Elaborado: Autor

7.4.IMPACTO DEL PROYECTO A LA TOMA DE DECISIONES, ESTRATEGIAS Y METAS

La dirección y la gestión de la empresa son fundamentales en el proceso de crecimiento, desarrollo y expansión, este rol es responsabilidad del gerente quien dispone del conocimiento y liderazgo para desarrollar estrategias efectivas y alcanzar los objetivos de acuerdo a los siguientes aspectos:

1. **Diversificación de Ingresos:** La incorporación de un Food Truck permite diversificar las fuentes de ingresos del restaurante, reduciendo la dependencia de un único local. Esto influye en la toma de decisiones al crear un colchón financiero que otorga flexibilidad para inversiones futuras.
2. **Mayor Alcance Geográfico:** El Food Truck puede desplazarse a diferentes lugares de la ciudad, lo que impacta en la estrategia de expansión. Se pueden explorar nuevas zonas y mercados antes de considerar una apertura de un local.
3. **Capacidad de Adaptación:** Este proyecto impulsa una cultura de adaptabilidad porque debe desarrollar estrategias que requieran de una rápida respuesta para optimizar el desempeño, ya que los lugares y horarios de operación del Food Truck pueden ajustarse según la demanda.
4. **Conocimiento del Cliente:** El Food Truck permite recopilar datos sobre la preferencia de los clientes en diferentes áreas de la ciudad. Esto facilita la toma de decisiones en la elección de nuevos productos o modificaciones en el menú principal.
5. **Incremento de la Conciencia de Marca:** El impacto en la percepción de la marca y la visibilidad en la ciudad influye en las metas de consolidar una posición sólida en el mercado local.
6. **Reducción de Costos Operativos:** En comparación con un restaurante físico, un Food Truck suele tener costos operativos más bajos. Esto afecta positivamente a la rentabilidad y permite la inversión en otras áreas del negocio.
7. **Innovación Continua:** La operación de un Food Truck impulsa una cultura de innovación en la empresa. La rotación de lugares y la competencia constante requieren la búsqueda de soluciones creativas, lo que incide en la toma de decisiones y en la estrategia general.

8. **Canales de Venta Múltiples:** Al contar con un Food Truck y un local fijo, la empresa se beneficia de múltiples canales de venta, lo que impacta directamente en las metas de ingresos y crecimiento.
9. **Mejora de la Flexibilidad de Recursos Humanos:** La gestión del personal se vuelve más flexible, ya que los horarios de trabajo pueden adaptarse según la demanda del Food Truck. Esto influye en las estrategias de gestión de recursos humanos y en la toma de decisiones sobre contrataciones adicionales.
10. **Sostenibilidad y Responsabilidad Social:** La implementación de un Food Truck puede influir en las decisiones relacionadas con la sostenibilidad, como la elección de envases y prácticas ambientalmente responsables. Esto se alinea con las metas de responsabilidad social corporativa.

La implementación del Food Truck como estrategia de expansión, impacta de manera positiva en la empresa al proporcionar estrategias de corto y largo plazo con respecto al crecimiento generando nuevas oportunidades de diversificación y flexibilidad en la toma de decisiones sobre el futuro de la marca.

Tabla 29 Impacto en las Tomas de Decisiones, Estrategias y Metas

Descripción	cumple	Indicador	Observación
La implementación del Food Truck afecta la toma de decisiones sobre los recursos	SI	indicador de eficacia y rendimiento	este indicador sirve para controlar los recursos del proyecto y la manera en que se usan
La implementación del Food Truck afecta la calidad de los insumos y la elaboración de productos	NO	indicador de calidad	Este indicador controla el resultado del proyecto con requisitos establecidos
La implementación del Food Truck permite verificar y corregir los tiempos de preparación de los productos	SI	indicadores de tiempo	Este indicador controla la operatividad oportuna de los procesos
La implementación del Food Truck afectara el flujo de ingresos y gastos	SI	indicador presupuestario	Este indicador sirve para controlar el estado financiero del proyecto

Elaborado: Autor

7.5. ESCALABILIDAD DEL PROYECTO

La escalabilidad alude a la habilidad que tiene la organización de crecer e incrementar sus ingresos mediante el proyecto “Diseño e implementación de un Food Truck como estrategia de expansión del restaurante “La Sociedad del Sándwich” en la ciudad de Guayaquil”, siendo este un proyecto que tenga la capacidad de ajustarse a medida que surgen mayores requerimientos y obstáculos.

La escalabilidad de la implementación de un Food Truck como estrategia de expansión es un factor crítico para su éxito a largo plazo, esta expansión requiere una gestión cuidadosa de los recursos para enfrentar la escalabilidad por lo cual se debería tener en consideración los siguientes aspectos:

- **Capacidad de producción:** es importante aumentar la capacidad de producción para satisfacer la demanda creciente sin sacrificar la calidad de los alimentos el Food Truck debe contar con un equipamiento de cocina eficiente que permita una rápida preparación de los alimentos garantizando servicios rápidos y fluidos.
- **Expansión geográfica:** es necesario considerar la posibilidad de crear nuevos Food Truck con el objetivo de diversificar la presencia y participar en festivales, ferias locales o incluso establecer ubicaciones fijas en puntos estratégicos de una ciudad

La gestión financiera es parte de la escalabilidad del proyecto que para la práctica funcionará como una unidad de negocio independiente y debe tener un enfoque sólido en la rentabilidad además de ser capaz de administrar sus finanzas de manera efectiva, incluyendo la gestión de costos, el mantenimiento de los equipos siendo esto esencial para asegurar la viabilidad a largo plazo.

Tabla 30 Escalabilidad del Proyecto

Descripción	cumple	Indicador	Observación
El proyecto del Food Truck puede representar una línea de negocios con el registro de patente sobre su estructura interna.	SI	Metas de la propuesta	Para efectuar un nuevo modelo de negocio se debe registrar la patente de diseño y hacer un análisis de viabilidad
El mercado de Food Truck es un mercado en crecimiento.	SI	Incidencia de los food truck en la ciudad	Actualmente existen una cantidad innumerable de vehículos destinados a la venta o comercialización de productos en la calle
El proyecto es replicable en otra ciudad cercana o provincia	SI	Costo de implementación y abastecimiento	La capacidad de replicar el proyecto dependerá del análisis de percepción de usuarios y su acogida a este proyecto.
Este proyecto tiene barrera de entradas definidas	SI	Cantidad de permisos, tasas y regulaciones	Las barreras de entrada están definidas por las ordenanzas y permisos que otorguen los GADS municipales

Elaborado: Autor

8. CONCLUSIONES

Para el desarrollo de la propuesta de implementación del Food Truck se realizó un análisis a la estructura organizacional de la empresa con el objetivo de determinar si la empresa estaba preparada para la implementación del servicio móvil de alimentos, asimismo se realizó un sondeo a 30 clientes de “La Sociedad del Sándwich” y se determinó diversos aspectos como los gustos y preferencias de los clientes hacia productos veganos, la necesidad de ofertar una línea de productos fríos y la aceptación de los clientes hacia la implementación un vehículo móvil para el expendio de alimentos respetando las normas de bioseguridad.

El propósito fundamental de este plan de mejora es presentar una gama exhaustiva de alternativas viables con el fin de facilitar la expansión de "La Sociedad del Sándwich", es esencial destacar que, durante el proceso de análisis, se han identificado alternativas innovadoras y viables que prometen otorgar a la empresa una ventaja competitiva significativa en el mercado en comparación con sus competidores; estas opciones no solo tienen el potencial de impulsar el crecimiento de la empresa, sino que también fortalecerán su posición en el sector, permitiéndole sobresalir en un entorno empresarial altamente competitivo.

La evaluación de los resultados financieros indica que la inversión de \$ 57.276,00 en el Food Truck ofrece una perspectiva estable y lucrativa considerando que la tasa interna de retorno es del 77,65% lo que significa que implementar el Food Truck es una estrategia promisoriosa para generar beneficios a largo plazo, estos datos fortalecerán la presencia de la marca, además de tener un impacto significativo en la rentabilidad general de la empresa.

La creación y operación del servicio de Food Truck demandó una revisión exhaustiva de las regulaciones y permisos emitidos por el municipio de Guayaquil para garantizar su legalidad con el propósito justificar la inversión a realizarse en esta iniciativa que de acuerdo a los flujos de inversión ha demostrado un rendimiento del 11 % en su primer año, comparable a los ingresos de un restaurante fijo, pero con menor carga de costos mensuales.

9. RECOMENDACIONES

La capacidad operativa del Food Truck permite realizar dos turnos de 8 horas, esto implica que la recepción de materias primas se realice dos veces al día, esta estrategia tiene como objetivo aprovechar la máxima utilidad del Food Truck y optimizar la eficiencia operativa además de garantizar un servicio ágil y satisfactorio para los clientes.

Para asegurar una cobertura efectiva de la baja demanda durante los fines de semana y feriados en la ubicación actual, se recomienda ampliar la estrategia de localización. Se deben considerar al menos dos localizaciones adicionales que funcionarán como puntos de venta móvil. Esta expansión no solo permitirá captar un flujo constante de clientes durante los períodos de menor demanda, sino que también abrirá nuevas oportunidades de negocio al llegar a diferentes segmentos de la población y a eventos especiales.

Es esencial explorar la posibilidad de ampliar la línea de productos y ofrecer una nueva opción en la categoría de almuerzos. Este producto podría estar basado en un concepto innovador de pan y porciones bien equilibradas para satisfacer la demanda en esta franja horaria. Además, al situarse en una ubicación estratégica, el Food Truck tendría la ventaja de ser el único establecimiento en la zona que ofrece este producto específico. Esta propuesta de ampliación no solo diversificaría el menú, sino que también atraería a un público más amplio, capturando a aquellos que buscan una opción de almuerzo rápida y deliciosa.

En el ámbito de la reorganización de la estructura administrativa, se aconseja realizar ajustes estratégicos que tengan en cuenta la posibilidad de incorporar una línea de productos fríos y de llevar a cabo una expansión a través del Food Truck, esto implica evaluar las necesidades de personal, roles y responsabilidades adicionales que puedan surgir con estas nuevas incorporaciones.

10. BIBLIOGRAFÍA

- BCE. (10 de Junio de 2023). *banco central del ecuador*. Obtenido de Ecuador conectado: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1359-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-01-en-2019>
- CEPAL. (2021). Incentivos a la sostenibilidad en el comercio internacional. *adopcion de practicas sostenibles* , 88. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/0ed23847-aa5f-4aa3-856a-77327a368f23/content>
- CFN. (17 de Marzo de 2022). <https://www.cfn.fin.ec>. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec>: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>
- comercio, E. (14 de febrero de 2023). *El Comercio* . Obtenido de El comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/apps-entrega-diversifican-captar-clientes.html>
- Daft, R. (2018). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage.
- Daft, R. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage.
- Ekos. (2020). Sectores economicos del ecuador. *Guia de negocios* , 7. Obtenido de <https://ekosnegocios.com/sector/restaurantes-y-comida-rapida>
- Ekos reserch . (11 de junio de 2023). <https://ekosnegocios.com>. Obtenido de <https://ekosnegocios.com>: <https://ekosnegocios.com/articulo/perspectivas-del-crecimiento-del-sector-de-alimentos>
- Gaceta oficial . (12 de Marzo de 2021). <https://www.rpguayaquil.gob.ec>. Obtenido de <https://www.rpguayaquil.gob.ec>: <https://www.rpguayaquil.gob.ec/wp-content/uploads/2021/03/Gaceta-32.pdf>
- Gestion. (30 de Marzo de 2022). <https://revistagestion.ec>. Obtenido de <https://revistagestion.ec>: <https://revistagestion.ec/cifras/lo-mas-pedido-por-los-ecuatorianos-traves-de-delivery-en-el-ultimo-ano/>
- Gonzalez, P. (6 de Junio de 2023). *Primicias*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/corte-constitucional-decretos-ley/>


- Grassi, M. P. (Noviembre de 2019). Sistemas Nacionales de Salud: Ecuador. *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: Asesoría Técnica Parlamentaria*, 2 - 3.
- Guerrero, R. M. (2019). *Rendición de cuentas 2019 Hospital Teófilo Dávila*. Machala: Ministerio de Salud Pública.
- kantar. (22 de Abril de 2023). <https://www.kantar.com/>. Obtenido de <https://www.kantar.com/https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2023-wp-ecu-comportamiento-del-consumidor-ecuatoriano>
- Maldonado, D. (04 de abril de 2023). ventajas y desventajas del modelo food truck. *La barra*, 2-3. Obtenido de <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/ventajas-y-desventajas-del-modelo-food-trucks>
- MINTUR. (10 de octubre de 2016). <https://www.turismo.gob.ec>. Obtenido de [https://www.turismo.gob.ec: https://www.turismo.gob.ec/con-metas-que-buscan-transformar-la-historia-del-pais-el-ministerio-de-turismo-conmemora-sus-25-anos/](https://www.turismo.gob.ec/https://www.turismo.gob.ec/con-metas-que-buscan-transformar-la-historia-del-pais-el-ministerio-de-turismo-conmemora-sus-25-anos/)
- MSP, M. d. (2019). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de Plataforma Gubernamental de Desarrollo Social: <https://www.salud.gob.ec/hospital-general-teofilo-davila/#>
- Pesantes, K. (19 de julio de 2019). <https://www.primicias.ec>. Obtenido de [https://www.primicias.ec: https://www.primicias.ec/noticias/economia/negocios/ecuador-pais-emprendedores-negocios-corta-vida/](https://www.primicias.ec/https://www.primicias.ec/noticias/economia/negocios/ecuador-pais-emprendedores-negocios-corta-vida/)
- Primicias. (14 de Abril de 2023). <https://www.primicias.ec>. Obtenido de [https://www.primicias.ec: https://www.primicias.ec/noticias/sucesos/guayaquil-aumento-muertes-violentas/](https://www.primicias.ec/https://www.primicias.ec/noticias/sucesos/guayaquil-aumento-muertes-violentas/)
- Rivas, Á. F. (2017). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/modelo-de-sistema-de-salud-del-ecuador/#autores>
- Sánchez, P. Z. (2022). *Contabilidad General*. Mexico : ALFAOMEGA.
- turistico, E. (13 de abril de 2019). <https://www.entornoturistico.com>. (L. P. Villavicencio, Editor) Obtenido de Entorno turistico: <https://www.entornoturistico.com/la-gastronomia-ecuatoriana-como-un-gran-potencial-turistico/>


Universon. (04 de mayo de 2023). *un autoencierro por la inseguridad pasa factura a locales de comidas*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/seguridad/un-autoencierro-por-la-inseguridad-que-pasa-factura-a-locales-de-comidas-tambien-victimas-colaterales-de-la-violencia-criminal-y-delincuencia-en-guayaquil-nota/>

11. ANEXOS

11.1. SONDEO DE OPINIÓN

Sondeo de opinión orientado a los clientes de la sociedad del sándwich de Guayaquil

paviles45@gmail.com [Cambiar de cuenta](#) 

 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Usted es cliente de restaurante la sociedad del sándwich? *

SI

No

Sondeo de opinión sobre la implementación de un Food Truck para el restaurante la sociedad del sándwich en la ciudad de Guayaquil

1.- Según su opinión, ¿Cuál es la perspectiva del sector restaurantes para los próximos tres años en la ciudad de Guayaquil? *

Tu respuesta

2.- Según su opinión, ¿Se encuentra satisfecho con los lugares o restaurantes que están ubicados en el centro de Guayaquil? *

Tu respuesta

3.- ¿Considera que el sector bancario y centro de la ciudad de Guayaquil está desaprovechando la oportunidad de su entorno para potenciar nuevos restaurantes u otros modelos de negocio? *

Tu respuesta

4.- ¿Que opciones de modelo de negocio de restaurantes cree usted que son una buena opción para promocionar la comida ecuatoriana en la ciudad de Guayaquil? *

Tu respuesta

5.- ¿Conoce usted si algún restaurante de comida rápida en Guayaquil tiene un Food Truck como medio de expansión del local principal? *

Tu respuesta

6.- ¿Cuales cree usted que son los factores importantes que debería incluir un Food Truck? *

Tu respuesta

7.- ¿Que tipo de comida se vende en los Food Truck o carretas en el centro de Guayaquil? *

Tu respuesta

8.- ¿Que tipo de comida le gustaría que el Food Truck incluya dentro de su menú elaborado con pan y proteínas? *

- Variantes de comidas típicas
- Sandwiches frios de embutidos, atun otros
- Wraps
- Otro:

9.- ¿Qué recomendaciones podría hacer para mejorar la propuesta implementación de un Food Truck para la venta de Sandwich? *

Tu respuesta

10.- ¿Usted como cliente del restaurante la sociedad del sándwich estaría de acuerdo con la apertura de un food Truck en el centro de Guayaquil? *

Muy Interesado 1 2 3 4 5 Nada interesado

11.2. ACTIVOS FIJOS

INVERSIONES DEPRECIABLES	Valor Unit.	Cant.	Vida Útil	Valor Total
TOTAL, VEHICULO				\$ 12.600
Camión de 2T	\$ 9.000	1	5	\$ 9.000
Estructura cajón tipo Food Truck	\$ 3.600	1	5	\$ 3.600
TOTAL, MUEBLES Y ENSERES				\$ 14.306
Cocina lineal de 4 quemadores con horno	\$ 1.300	1	10	\$ 1.300
Modulo mixto plancha y parrilla	\$ 650	1	10	\$ 650
Freidora de 2 canastillas con pozos individuales	\$ 450	1	10	\$ 450
Sistema de extracción que incluye (extractor centrifugo, ducteria, campana de acero, iluminación interior. Filtros para grasa, forrado de acero inoxidable)	\$ 850	1	10	\$ 850
Sistema de Gas y contra incendio CO2	\$ 650	1	10	\$ 650
Mesas de trabajo de 3 niveles con repisas	\$ 300	1	10	\$ 300
Lavaderos de acero inoxidable de 2 pozos y 2 niveles (incluye escurridor de platos, llave de pre enjuague, trampa de grasa, escurridor de utensilios)	\$ 1.100	1	10	\$ 1.100
Almacenamiento de vajilla y utensilios (alacena panelada de acero inoxidable con división interior)	\$ 125	6	10	\$ 750
Estantería de 4 niveles	\$ 175	1	10	\$ 175
Exprimidor automático estructura de acero inoxidable (capacidad 20 naranjas por minuto)	\$ 225	1	10	\$ 225
Pelador de papas (capacidad 6kg)	\$ 250	1	10	\$ 250
Licuada de alto rendimiento para cocina	\$ 350	2	10	\$ 700
Congelador vertical de 2 puertas (capacidad 550 lt)	\$ 1.100	1	10	\$ 1.100
Enfriador de bebidas vertical 1 puerta 4 repisas	\$ 500	1	10	\$ 500
Empacadora al vacío	\$ 250	1	10	\$ 250
Bascula porcionadoras 5kg	\$ 60	1	10	\$ 60
Vitrina refrigerada vertical de 78 Lt	\$ 450	1	10	\$ 450
Jugueras refrigeradas 2 tanques de 15Lt C/u	\$ 275	1	10	\$ 275
Cafetera percoladora de 65 tazas	\$ 95	1	10	\$ 95
Piso antideslizante de caucho 91cm x 91cm	\$ 170	3	10	\$ 510
Tanque de agua Medidas: Alto: 940mm Diámetro: 560mm Capacidad para 55 galones, material plástico de gran calidad	\$ 110	2	10	\$ 220

Food Truck “La Sociedad del Sándwich”

Generador de gasolina KATOMAX Power	\$ 550	1	10	\$ 550
Extintor Metálico de 20 libras, tipo PQS	\$ 65	2	10	\$ 130
Tacho industrial Altura: Ancho 37 cm, Alto 56 cm Capacidad: 50 litros	\$ 30	1	10	\$ 30
Cuchara sólida de acero para servicio 38.1 cm	\$ 2,97	4	3	\$ 12
Espátula plancha curva acero mango madera hoja 15.2 x 7 cm	\$ 5,94	3	3	\$ 18
Pelador papas horizontal	\$ 5,63	3	3	\$ 17
Olla aluminio 20 qt c/tapa (u-apt-20t)	\$ 49,51	4	3	\$ 198
Sartén aluminio mango aislado 25.4 cm (5813810)	\$ 63,52	4	3	\$ 254
Sartén aluminio mango aislado 15.4 cm (5813810)	\$ 33,52	4	3	\$ 134
Cuchillo cocinero 10 plg	\$ 15,22	3	3	\$ 46
Cuchillo tipo sierra	\$ 17,19	2	3	\$ 34
Tabla de corte 18x24 plgs	\$ 29,50	3	3	\$ 89
Colador chino s/s 8 plg fino	\$ 33,29	2	3	\$ 67
Bandeja aluminio 18plg x 26plg	\$ 21,53	4	3	\$ 86
Bowls acero inoxidable 1.5 qt	\$ 4,33	6	3	\$ 26
Bowls acero inoxidable 5 qt	\$ 7,16	4	3	\$ 29
Bowls acero inoxidable 20 qt	\$ 23,16	2	3	\$ 46
Pinza aislada 12 plg	\$ 7,13	3	3	\$ 21
Mesas (4 puestos plegables)	\$ 150	4	10	\$ 600
Parasol	\$ 80	4	10	\$ 320
Sillas (plegables de madera)	\$ 35	16	10	\$ 560
Asientos tipo banco altos	\$ 45	3	10	\$ 135
Banco plástico pequeños	\$ 9	5	10	\$ 45
TOTAL EQUIPOS DE CÓMPUTO				\$ 1.345
Computadora i5	\$ 960	1	3	\$ 960
Impresora de Ticket	\$ 60	2	3	\$ 120
Móvil	\$ 125	1	3	\$ 125
Auriculares	\$ 70	2	3	\$ 140
TOTAL, ACTIVOS DEPRECIABLES				\$ 28.251